

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

ПРОНІВ РОСТИСЛАВ ЯРОСЛАВОВИЧ

**ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ТА КОНТРОЛЬ В СИСТЕМІ МІСЦЕВОГО
САМОВРЯДУВАННЯ**

спеціальність 281 Публічне управління та адміністрування
освітньо-професійна програма – Публічне управління та адміністрування

Кваліфікаційна робота

Виконав студент групи ПУА-41
Пронів Р.Я.

Науковий керівник:
к.е.н., доцент Дудкіна Олена Павлівна

ТЕРНОПІЛЬ – 2026

ЗМІСТ

ВСТУП.....	
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-ПРАВОВІ ЗАСАДИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ТА КОНТРОЛЮ В СИСТЕМІ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ.....	
1.1. Відповідальність органів місцевого самоврядування: значення та нормативно-правовий базис.....	
1.2. Сутність та методи контролю в діяльності органів місцевого самоврядування.....	
РОЗДІЛ 2. СИСТЕМНИЙ АНАЛІЗ ПРОЦЕСІВ ДОТРИМАННЯ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ КОНТРОЛЮ В ДОСЛІДЖУВАНОМУ ОРГАНІ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ (УПРАВЛІННІ КУЛЬТУРИ ТА МИСТЕЦТВ ТЕРНОПІЛЬСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ).....	
2.1. Аналіз організаційно-функціонального забезпечення відповідальності та контролю в досліджуваному органі місцевого самоврядування.....	
2.2. Оцінка результативності контрольної діяльності та дотримання відповідальності в досліджуваному органі місцевого самоврядування.....	
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ТА КОНТРОЛЮ В СИСТЕМІ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ.....	
ВИСНОВКИ.....	
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	
ДОДАТКИ.....	

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах розвитку демократичної держави та реалізації реформи децентралізації особливого значення набувають питання забезпечення ефективності функціонування системи місцевого самоврядування, підвищення рівня підзвітності органів місцевої влади та формування дієвих механізмів контролю за їх діяльністю. Саме місцеве самоврядування виступає важливим інститутом публічного управління, який забезпечує реалізацію прав та інтересів територіальних громад, надання публічних послуг і розвиток місцевих територій.

Не менш важливого значення набуває інститут відповідальності органів та посадових осіб місцевого самоврядування, який є необхідною умовою забезпечення демократичного врядування, дотримання принципів законності, відкритості та підзвітності. Ефективна система відповідальності сприяє зміцненню довіри населення до органів місцевої влади та підвищенню ефективності управління розвитком територіальних громад.

Разом з тим, сучасна практика функціонування місцевого самоврядування свідчить про наявність низки проблем, пов'язаних із недостатньою ефективністю контрольних механізмів, нечіткістю розмежування відповідальності, обмеженістю інструментів громадського контролю та недостатнім рівнем прозорості управлінських процесів. Це зумовлює необхідність комплексного наукового дослідження теоретичних і практичних аспектів відповідальності та контролю в системі місцевого самоврядування.

Таким чином, актуальність теми дослідження визначається необхідністю удосконалення механізмів відповідальності та контролю в системі місцевого самоврядування для забезпечення ефективного, прозорого та підзвітного управління територіальними громадами в умовах сучасних трансформацій публічного управління в Україні.

Ступінь дослідження проблеми. Організація контролю та відповідальності в системі сучасного публічного управління та муніципального менеджменту вивчалась вітчизняними науковцями, серед яких: Голик Ю.Ю.,

Ніколюк О.В., Мироненко Б.В., Васіна А.Ю., Дудкіна О.П. Мельник А.Ф., Монастирський Г.Л., Мінакова Є.В., Карташов Є.Г., Оболенський Ю. та інші. Проте особливості організації системи контролю та дотримання відповідальності органів місцевого самоврядування в питання управління розвитком культури та мистецтв на рівні територіальних громад ще потребують додаткового вивчення.

Мета роботи – теоретичне обґрунтування та вироблення практичних рекомендації щодо забезпечення відповідальності та контролю в системі місцевого самоврядування.

Завдання дослідження, визначені згідно мети та логіки кваліфікаційної роботи:

- охарактеризувати відповідальність органів місцевого самоврядування: види та нормативно-правовий базис;
- визначити стіність, завдання та методи контролю в діяльності органів місцевого самоврядування;
- здійснити системний організаційно-функціонального забезпечення дотримання відповідальності та реалізації контролю в досліджуваному органі місцевого самоврядування;
- оцінити результативність контрольної діяльності та дотримання відповідальності в управлінні культури та мистецтв Тернопільської міської ради;
- обґрунтувати певні напрямки удосконалення відповідальності та контролю в системі місцевого самоврядування.

Об’єкт дослідження – процес дотримання відповідальності та контролю в системі місцевого самоврядування.

Предмет дослідження: теоретико-методичні та практичні аспекти забезпечення відповідальності та контролю в системі місцевого самоврядування в умовах сучасних викликів.

Методи дослідження. У роботі використано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів. Зокрема, статистичного спостереження та моніторингу,

метод порівняння, системного та факторного аналізу, узагальнення даних та розробки рекомендацій щодо удосконалення інструментів контролю та дотримання відповідальності в органі місцевого самоврядування в умовах сучасних викликів.

Практичне значення роботи полягає в тому, що розроблені автором практичні рекомендації можуть бути використані в управлінні культури та мистецтв Тернопільської міської ради для удосконалення процесів контролю в умовах цифровізації та удосконалення територіальної організації влади в Україні.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИКО-ПРАВОВІ ЗАСАДИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ТА КОНТРОЛЮ В СИСТЕМІ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

1.1. Відповідальність органів місцевого самоврядування: значення та нормативно-правовий базис

У сучасних умовах розвитку демократичного врядування та децентралізації влади особливого значення набуває відповідальність органів місцевого самоврядування як важлива складова ефективного функціонування системи публічного управління. Саме органи місцевого самоврядування забезпечують реалізацію значної частини публічних функцій, пов'язаних із життєдіяльністю територіальної громади, наданням послуг населенню та управлінням місцевим розвитком.

Відповідальність органів місцевого самоврядування розглядається сучасними науковцями як система правових, організаційних, політичних та морально-етичних зобов'язань органів і посадових осіб місцевої влади щодо належного виконання своїх повноважень, дотримання законодавства, забезпечення інтересів територіальної громади та досягнення визначених результатів місцевого розвитку.

Як наголошують Мельник А., Монастирський Г.: «у системі місцевого самоврядування відповідальність виступає важливим механізмом забезпечення законності управлінської діяльності; досягнення прозорості та підзвітності влади; створення умов для ефективного використання ресурсів громади; захисту прав та інтересів жителів на засадах сталого соціально-економічного розвитку територій» [17].

Фундаментальні засади відповідальності ОМС та їх посадових осіб регулюються статтею 144 Конституції України [25] та визначаються профільним Законом України «Про місцеве самоврядування в Україні» [19].

У системі місцевого самоврядування відповідальність може проявлятися у різних формах (рис.1.1.)

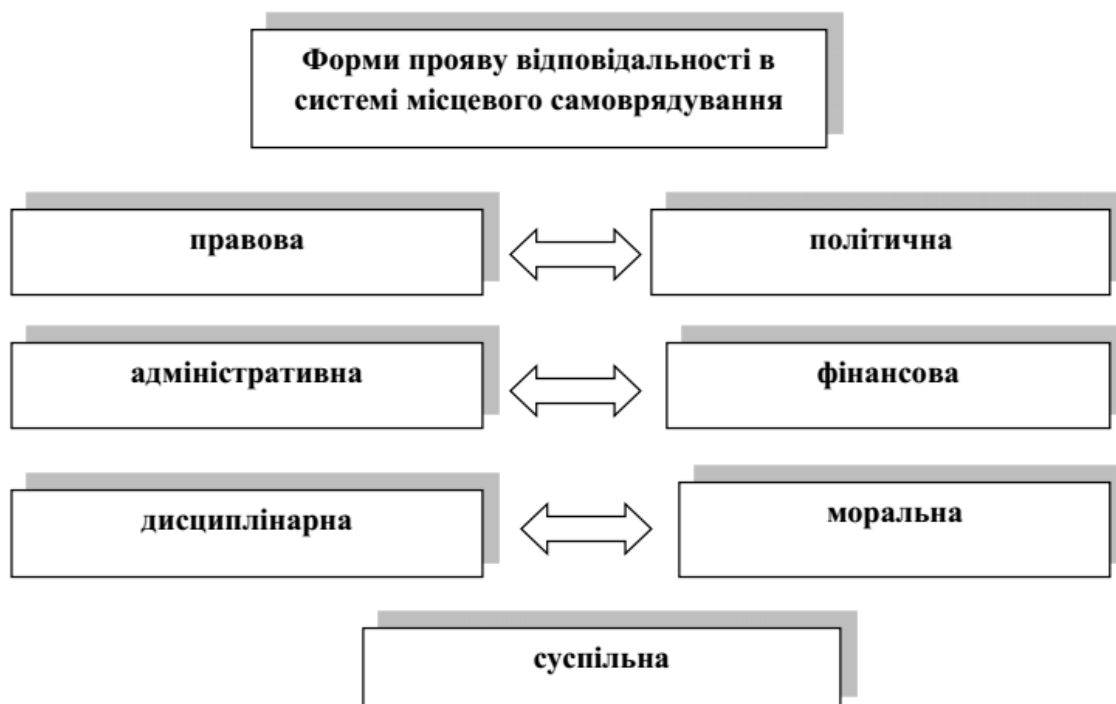


Рис.1.1. Форми прояву відповідальності в системі місцевого самоврядування

Примітка. Сформовано автором за [7]

Вимоги нормативно-правових документів підкреслюють роль та особливе значення відповідальності в системі місцевого самоврядування. Перед усім, відповідальність органів місцевого самоврядування сприяє підвищенню ефективності управлінських рішень та якості виконання функцій місцевої влади. Адже усвідомлення відповідальності за результати діяльності стимулює органи місцевого самоврядування до більш раціонального використання ресурсів та орієнтації на потреби громади.

Важливим аспектом дотримання відповідальності є формування довіри громадян до органів місцевого самоврядування; позаяк інституції громадянського суспільства є активним суб'єктом сучасного публічного управління на рівні територій та громад. Прозорість діяльності ОМС, відкритість управлінських процесів і готовність посадових осіб та органів влади

нести відповідальність за прийняті рішення сприяють зміцненню взаємодії між владою та громадою.

Система відповідальності є нормативно закріпленою гарантією дотримання законодавства у діяльності ОМС, забезпечення прав громадян та захисту інтересів і прагнень мешканців територіальної громади. Вона спрямована на недопущенню зловживань владою, корупційних проявів та неефективного управління.

Відповідальність органів місцевого самоврядування є важливою умовою розвитку місцевої демократії, а також сприяння демократичним процесам на місцевому рівні, адже забезпечує підзвітність місцевої влади громаді та створює умови для участі громадян у прийнятті управлінських рішень. Яскравим прикладом цього є участь мешканців у формуванні громадських бюджетів, залучення до громадських слухань та обговорень питань місцевого розвитку, проведенні місцевих опитувань, дієвий громадський контроль та інші інструменти безпосередньої демократії.

В контексті процесів удосконалення територіальної організації влади в Україні саме відповідальність у системі місцевого самоврядування та публічного управління на регіональному (локальному) рівні сприяє забезпеченню сталого розвитку територіальної громади, реалізації стратегій розвитку громади, ефективному використанню бюджетних ресурсів, розвитку інфраструктури, покращенню якості публічних послуг та підвищенню рівня життя населення. Тобто, відповідальність в управлінській діяльності ОМС та їх посадових осіб є засадничою умовою реалізації державної регіональної політики.

Згідно законодавства в сфері державного управління, відповідальність ОМС та їх посадових осіб поширюється також на систему функцій муніципального менеджменту. Зокрема, одним із базових завдань є дотримання відповідальності щодо забезпечення належного виконання власних і делегованих повноважень органів місцевого самоврядування відповідно до законодавства та забезпечення інтересів територіальної громади.

Окрім цього, відповідальність в системі місцевого самоврядування передбачає необхідність оцінювання результативності управлінських рішень та контролю за їх виконанням. Це дозволяє своєчасно виявляти проблеми та коригувати управлінську діяльність посадових осіб, службовців ОМС та й органів місцевої влади загалом.

Важливим завданням реалізації вимог відповідальності є забезпечення прозорості та підзвітності посадових осіб ОМС, створення механізмів відкритості діяльності органів місцевого самоврядування, що включає апробований кращими зарубіжними та вітчизняними практиками місцевого самоврядування інструментарій, зокрема: публічну звітність; відкритий доступ до інформації; громадські консультації; громадське обговорення; електронне врядування; громадський контроль та ін.

Органи місцевого самоврядування несуть відповідальність за раціональне використання ресурсів громади, зокрема, за ефективне управління бюджетними коштами; комунальним майном; за використання земельних ресурсів та інфраструктурних об'єктів громади (водозабезпечення, енергопостачання, комунальне господарство, закладів соціальної сфери та ін.). Саме відповідальне ставлення до залучення і використання соціально-економічного та інфраструктурного потенціалу території дозволяє ОМС формувати комфортне життєве та бізнес середовище в територіальній громаді.

Відповідальність органів місцевого самоврядування полягає також у забезпеченні доступності та якості публічних послуг, що надаються ОМС у соціальній сфері територіальної громади – освіті, охороні здоров'я, соціальному захисті; культурі та дозвіллі; туризмі та рекреації, тощо.

Слід наголосити, що у сучасних умовах воєнного стану та кризових викликів відповідальність місцевої влади значно посилюється. Перед усім, органи місцевого самоврядування повинні забезпечувати безпеку місцевого населення та системну підтримку внутрішньо переміщених осіб. Важливо, що на ОМС поряд з місцевими органами державної виконавчої влади покладається відповідальність за функціонування та захист критичної інфраструктури. Тобто

саме ОМС несуть відповідальність за збереження стійкості громади, її адаптації до кризових ситуацій, зумовлених війною.

В контексті нашого дослідження слід наголосити, що відповідальність в системі місцевого самоврядування проявляється багатоаспектно і стосується взаємовідносин з різноманітними суб'єктами суспільного життя та публічного управління. Зокрема, можна виокремити такі види відповідальності ОМС та їх посадових осіб (табл.1.1.).

Таблиця 1.1.

Види відповідальності органів місцевого самоврядування та їх посадових осіб

№ з/п	Вид відповідальності	Смислове наповнення
1	Перед територіальною громадою	Це основа народовладдя. Вибірні особи (голова громади, депутати місцевих рад) та виборні органи звітують перед громадою. У разі незадовільної роботи громада може достроково припинити повноваження голови або розпустити раду шляхом висунення місцевої ініціативи або відкликання депутатів
2	Перед державою	Відповідальність настає у випадках порушення Конституції або законів України. Суд може достроково припинити повноваження ради чи голови за поданням відповідних державних органів.
3	Перед фізичними та юридичними особами	Відшкодування матеріальної чи моральної шкоди, завданої незаконними рішеннями, діями або бездіяльністю органів місцевого самоврядування чи їхніх посадових осіб
4	Персональна відповідальність посадових осіб ОМС	Кримінальна, адміністративна та дисциплінарна відповідальність посадових осіб ОМС за корупційні правопорушення, службову недбалість та інші порушення закону

Примітка. Сформовано автором за [9,16]

Важливо підкреслити, що нормативно-правове забезпечення відповідальності в системі місцевого самоврядування є важливою складовою функціонування демократичної системи публічного управління та спрямоване

на забезпечення законності, підзвітності, прозорості й ефективності діяльності органів місцевого самоврядування та їх посадових осіб.

Нормативно-правове забезпечення – це є сукупність законодавчих актів, принципів, правових механізмів та процедур, які визначають: повноваження органів місцевого самоврядування; межі їх компетенції; форми та види відповідальності; порядок контролю за діяльністю органів місцевої влади; механізми захисту прав територіальної громади. Саме належне правове регулювання відповідальності забезпечує баланс між самостійністю місцевого самоврядування та необхідністю дотримання законності у процесі реалізації владних повноважень.

Так, основу нормативно-правового забезпечення відповідальності органів місцевого самоврядування становить Конституція України, яка закріплює загальні принципи місцевого самоврядування, визначає право територіальної громади на самоврядування; встановлює систему органів місцевого самоврядування; визначає підзвітність та відповідальність органів і посадових осіб місцевого самоврядування перед громадою та державою. В умовах реалізації парадигми належного урядування та нового публічного менеджменту в органах місцевого самоврядування особливого значення набувають положення Конституції України щодо законності діяльності ОМС, захисту прав громадян, а також можливості судового контролю за рішеннями органів влади.

Основним нормативним актом, що формує правове поле відповідальності в системі місцевого самоврядування є Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні». Цей закон, визначаючи систему та повноваження органів місцевого самоврядування, встановлює вимоги та принципи відповідальності місцевої влади, а також регламентує підзвітність і підконтрольність органів та посадових осіб ОМС.

Важливу роль в нормативному забезпеченні відповідальності ОМС в процесі їх безпосередньої функціональної діяльності відіграє Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування». Вказаний нормативний акт

визначає статус посадових осіб місцевого самоврядування та встановлює порядок проходження служби і підстави відповідальності посадових осіб ОМС, обумовлює дисциплінарну відповідальність, а також регламентує етичні стандарти діяльності посадових осіб та службовців ОМС а процесі надання ними публічних (адміністративних) послуг.

Пріоритетною складовою нормативно-правового забезпечення є також антикорупційне законодавство України, зокрема – Закон України «Про запобігання корупції», а також нормативні акти Національного агентства з питань запобігання корупції. Ці документи встановлюють обмеження для посадових осіб ОМС, регламентують вимоги до декларування доходів, визначають механізми запобігання конфлікту інтересів в кадровому складі ОМС, а також в повній мірі передбачають відповідальність за корупційні правопорушення.

Якщо характеризувати правове врегулювання відповідальності в окремих сферах та секторах місцевого соціально-економічного розвитку, то слід зосередити особливу увагу на законодавстві в сфері бюджету та фінансів. Зокрема, відповідальність органів місцевого самоврядування у сфері управління фінансами регулюється Бюджетним кодексом України, податковим законодавством, а також інструктивним актами та нормативами державного фінансового контролю. Вказані документи визначають відповідальність за нецільове використання бюджетних коштів посадовими особами та органами місцевого самоврядування. В системі публічного адміністрування ОМС чітко регламентовано механізми аудиту та моніторингу бюджетних програм, та програм (проектів) соціально-економічного розвитку регіонів та громад.

Адміністративна та кримінальна відповідальність посадових осіб місцевого самоврядування передбачена Кодексом України про адміністративні правопорушення та Кримінальним кодексом України. Ці нормативні акти встановлюють відповідальність посадових осіб ОМС за службові зловживання, перевищення повноважень, корупційні дії, порушення бюджетного законодавства та службову недбалість.

Підсумовуючи вище наведене, можемо зазначити, що чинна номаритвно-правова база в цілому передбачає такі основні форми відповідальності органів і посадових осіб місцевого самоврядування (табл.1.2).

Таблиця 1.2.

Основні форми відповідальності посадових осіб органів місцевого самоврядування

Форма відповідальності	Змістова характеристика відповідальності
Правова	пов'язана з дотриманням конституційних норм
Адміністративна	за порушення адміністративного законодавства
Дисциплінарна	за неналежне виконання службових обов'язків
Цивільно-правова	за завдану шкоду
Кримінальна	за вчинення злочинів
Політична	відповідальність перед громадою та виборцями

Примітка. Сформовано автором за [7,13]

У сучасних умовах розвитку місцевого самоврядування, вимоги до забезпечення відповідальності ОМС значно посилюються проявами таких системних явищ як необхідність адаптації системи відповідальності до умов воєнного стану. Це супроводжується посиленням підзвітності ОМС, зокрема в частині управління ресурсами та фінансового менеджменту. Цифровізація контрольних механізмів та всебічний розвиток електронної демократії також складають методологічну та нормативну основу дотримання відповідальності ОМС, перед усім, в їх функціональній діяльності. Окрім того, відповідальність органів публічного управління на рівні регіонів та громад, поряд із підвищенням ролі громадянського суспільства, є одним із базових принципів належного урядування та нового публічного менеджменту.

Відповідно, можемо виокремити базові механізми реалізації відповідальності в системі місцевого самоврядування (рис.1.2.).

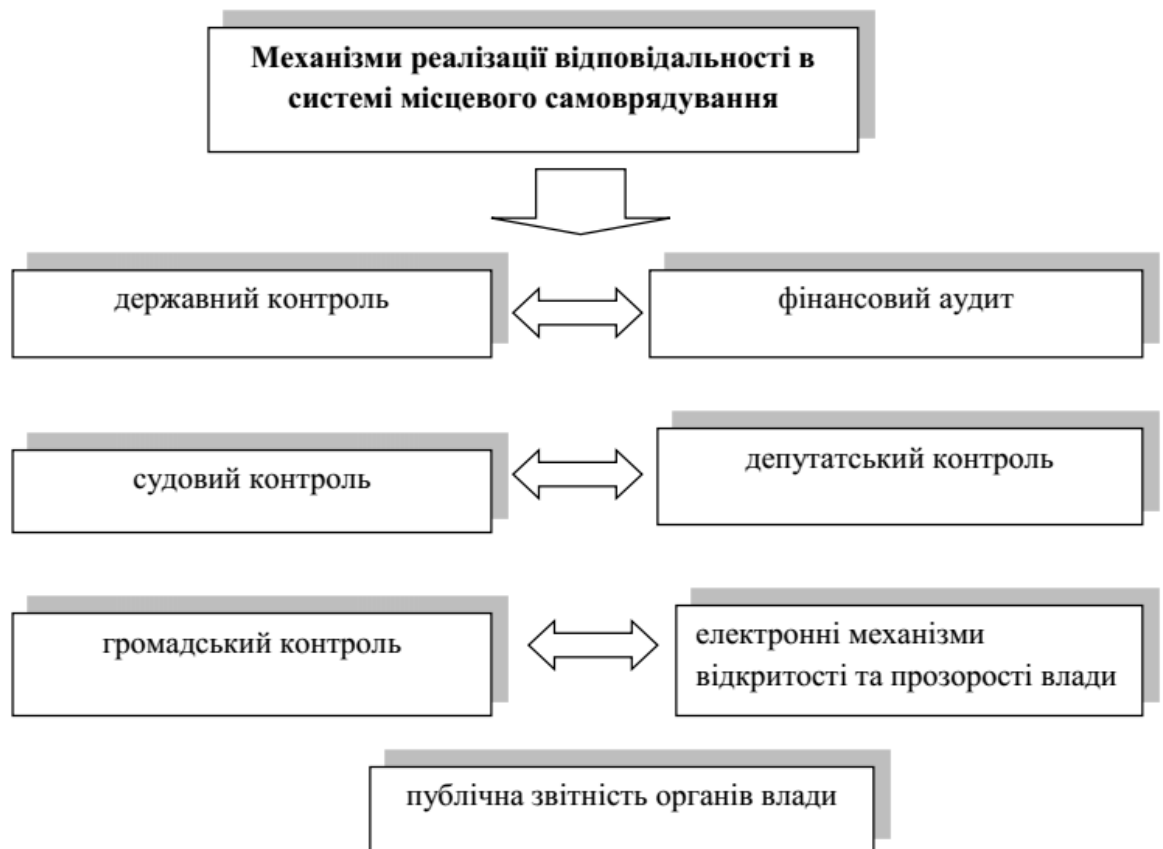


Рис.1.2. Механізми реалізації відповідальності в системі місцевого самоврядування

Примітка. Сформовано автором за [7]

Таким чином, інституційне забезпечення відповідальності в системі місцевого самоврядування є комплексною системою правових норм і механізмів, спрямованих на забезпечення законності, ефективності та прозорості діяльності органів місцевої влади. Воно створює правові засади підзвітності органів місцевого самоврядування перед державою та територіальною громадою, сприяє захисту прав громадян і забезпечує ефективне управління розвитком територіальних громад в умовах сучасних суспільних трансформацій.

1.2. Сутність та методи контролю в діяльності органів місцевого самоврядування

У сучасних умовах розвитку демократичного врядування та децентралізації влади в Україні особливого значення набуває забезпечення ефективного функціонування органів місцевого самоврядування. Важливою складовою системи місцевого управління виступає контроль, який забезпечує законність, результативність та прозорість діяльності органів місцевої влади, сприяє підвищенню ефективності управлінських рішень і забезпеченню сталого розвитку територіальних громад.

В загальному організація контролю в органах місцевого самоврядування ґрунтується на процесах зворотного зв'язку, що зображено на рис. 1.3.



Рис. 1.3. Процес контролю в органі місцевого самоврядування на основі зворотного зв'язку

Примітка. Складено автором на основі [23].

Контроль у діяльності органів місцевого самоврядування є необхідною умовою належного виконання управлінських функцій, дотримання законодавства та реалізації інтересів територіальної громади. У сучасному публічному управлінні контроль розглядається не лише як інструмент перевірки діяльності органів влади, а і як важливий механізм забезпечення якості управління, підзвітності та відповідальності посадових осіб.

Сутність контролю в системі місцевого самоврядування полягає у цілеспрямованій діяльності уповноважених суб'єктів щодо спостереження, перевірки, оцінювання та коригування діяльності ОМС, їх структурних підрозділів та посадових осіб з метою забезпечення законності, ефективності, результативності та відповідності прийнятих рішень потребам територіальної громади.

Контроль забезпечує виявлення відхилень від установлених норм, програм, стратегічних цілей і планових показників, а також сприяє своєчасному усуненню недоліків у діяльності органів місцевого самоврядування. Водночас він виступає важливим механізмом запобігання управлінським помилкам, неефективному використанню ресурсів та корупційним проявам.

У системі місцевого самоврядування контроль має комплексний характер, оскільки охоплює фінансову, організаційну, кадрову, правову та соціальну складові діяльності органів місцевої влади. Особливого значення контроль набуває в умовах децентралізації, коли ОМС отримали розширені повноваження та значно більшу відповідальність за соціально-економічний розвиток територіальних громад.

Серед основних принципових особливостей системи контролю в ОМС слід виділити такі (табл.1.3.).

Одним із основних завдань контролю є забезпечення законності у діяльності органів місцевого самоврядування. Зasadничо він спрямований на перевірку відповідності управлінських рішень Конституції та законам України, нормативно-правовим актам органів державної влади, а також рішенням місцевих рад. Це дозволяє запобігати порушенням законодавства та забезпечувати захист прав і законних інтересів громадян.

Важливим завданням контролю є забезпечення ефективності управлінської діяльності. Контроль дає можливість оцінити результативність реалізації місцевих програм, стратегій розвитку громади, бюджетних програм та управлінських рішень. За допомогою контрольної діяльності ОМС можуть визначати рівень досягнення поставлених цілей, оцінювати якість надання

публічних послуг та виявляти проблеми, що потребують управлінського реагування.

В системі управління ресурсами контрольна діяльність ОМС також виконує функцію забезпечення раціонального використання фінансових, матеріальних і кадрових ресурсів територіальної громади. У сучасних умовах особливої актуальності набуває контроль за використанням бюджетних коштів, управлінням комунальним майном, реалізацією інфраструктурних проєктів та закупівель.

Таблиця 1.3.

Принципи системи контролю в органах місцевого самоврядування

№ з/п	Принцип системи контролю	Сутність принципу
1	Цілісність і ієрархічність	Контроль охоплює всі підрозділи підприємства та всі етапи виробничо-господарської діяльності, що дозволяє забезпечити ефективну взаємодію між ними
2	Безперервність.	Система контролю повинна функціонувати на постійній основі, забезпечуючи регулярний моніторинг виконання завдань, виявлення проблем і своєчасне прийняття управлінських рішень
3	Орієнтація на результат.	Основною метою контролю є досягнення запланованих показників та виявлення причин відхилень для їх усунення
4	Системність і комплексність.	Контрольна діяльність повинна бути побудована з урахуванням загальної стратегії підприємства, бути логічно взаємопов'язаною та охоплювати всі функціональні аспекти управління.
5	Гнучкість і адаптивність	В умовах нестабільного зовнішнього середовища контроль повинен швидко адаптуватися до змін, що відбуваються в економіці, технологіях та нормативному полі.
6	Превентивний характер.	Система контролю повинна не лише фіксувати порушення або відхилення, але й передбачати потенційні ризики та запобігати їх виникненню

Примітка. Сформовано автором за [23]

Окрім того, важливим завданням контролю є забезпечення прозорості та підзвітності діяльності органів місцевого самоврядування перед територіальною громадою. Реалізація контрольної функції сприяє підвищенню

довіри населення до місцевої влади, розвитку механізмів громадської участі та формуванню демократичної культури управління.

У сучасній системі місцевого самоврядування виокремлюються різноманітні види контролю залежно від суб'єктів, об'єктів, часу проведення та змісту контрольної діяльності (табл.1.4.).

Таблиця 1.4.

Види контролю в органах місцевого самоврядування

Критерій класифікації	Вид контролю	Характеристика
За суб'єктами здійснення	Державний контроль	Здійснюється органами державної влади з метою забезпечення законності діяльності органів місцевого самоврядування
	Контроль ОМС	Проводиться органами місцевого самоврядування щодо діяльності виконавчих органів, комунальних підприємств та установ
	Громадський контроль	Реалізується громадськістю, громадськими організаціями, ЗМІ та жителями громади
	Внутрішній контроль	Здійснюється керівниками структурних підрозділів у межах внутрішньої організаційної діяльності
За часом проведення	Попередній контроль	Проводиться до прийняття управлінського рішення або здійснення заходів
	Поточний контроль	Здійснюється у процесі виконання завдань та реалізації рішень
	Підсумковий контроль	Проводиться після завершення діяльності або певного етапу роботи
За сферою діяльності	Фінансовий контроль	Спрямований на перевірку використання бюджетних коштів та фінансової дисципліни
	Організаційний контроль	Передбачає оцінювання ефективності управлінських процесів та виконання функцій
	Кадровий контроль	Пов'язаний із перевіркою кадрової роботи та дотримання службової дисципліни
	Правовий контроль	Забезпечує дотримання законодавства та нормативно-правових актів
	Соціальний контроль	Спрямований на оцінювання якості публічних послуг та задоволення потреб населення
За формою здійснення	Документальний контроль	Базується на аналізі документів, звітності, планів та рішень
	Фактичний контроль	Передбачає перевірку реального стану об'єктів, процесів або результатів діяльності
За обсягом охоплення	Суцільний контроль	Охоплює всі напрями діяльності органу чи установи
	Вибірковий контроль	Поширюється лише на окремі напрями або питання діяльності
За рівнем відкритості	Відкритий контроль	Здійснюється публічно із залученням громадськості
	Внутрішній (закритий) контроль	Проводиться в межах органу місцевого самоврядування без широкого публічного доступу

За суб'єктами здійснення контроль поділяється на державний, контроль ОМС, громадський та внутрішній.

Державний контроль здійснюється органами державної влади у межах визначених законодавством повноважень і спрямований на забезпечення законності діяльності органів місцевого самоврядування. Важливу роль у цій сфері відіграють органи державного фінансового контролю, судові органи, правоохоронні структури та органи виконавчої влади.

Контроль ОМС здійснюється безпосередньо органами місцевого самоврядування та їх посадовими особами у процесі управління діяльністю структурних підрозділів, комунальних підприємств та установ. Він спрямований на забезпечення виконання рішень місцевої ради, реалізацію програм розвитку громади та контроль за діяльністю виконавчих органів.

Внутрішній контроль здійснюється керівниками органів місцевого самоврядування та структурних підрозділів у межах організаційної діяльності. Він спрямований на забезпечення виконавської дисципліни, ефективності роботи персоналу та дотримання внутрішніх процедур.

Громадський контроль здійснюється інститутами громадянського суспільства, громадськими організаціями, засобами масової інформації та жителями територіальної громади. Його значення особливо зростає в умовах розвитку відкритого врядування, електронної демократії та посилення ролі громадськості у процесах місцевого управління.

За часом проведення контроль поділяється на попередній, поточний та підсумковий. Попередній контроль здійснюється до прийняття управлінського рішення або реалізації заходу та спрямований на запобігання можливим порушенням чи неефективним рішенням. Поточний контроль проводиться безпосередньо у процесі виконання завдань і дозволяє оперативно виявляти відхилення та коригувати діяльність. Підсумковий контроль здійснюється після завершення певного етапу діяльності та спрямований на оцінювання досягнутих результатів.

У діяльності органів місцевого самоврядування застосовуються різноманітні методи контролю, які відрізняються за змістом, способами здійснення та інструментами реалізації (табл.1.5.)

Таблиця 1.5.

Методи здійснення контролю в органах місцевого самоврядування

Метод контролю	Інструменти проведення
Моніторинг	Систематичне спостереження та аналіз показників діяльності
Аудит	Комплексна перевірка фінансової та управлінської діяльності
Перевірка	Встановлення відповідності діяльності визначеним вимогам
Аналіз	Дослідження результативності та ефективності діяльності
Інспектування	Контрольне обстеження діяльності органів чи установ

Примітка. Сформовано автором за [8]

Зокерма, одним із найбільш поширених методів є перевірка, яка передбачає дослідження окремих напрямів діяльності органу місцевого самоврядування або його структурного підрозділу щодо відповідності встановленим вимогам і нормативам. Важливим методом реалізації контрольної функції ОМС є моніторинг, який полягає у систематичному спостереженні та аналізі стану реалізації програм, рішень і процесів управління. Моніторинг, перед усім, дозволяє оцінювати динаміку показників розвитку громади та ефективність управлінських заходів.

Метод аудиту використовується для комплексного оцінювання фінансової та організаційної діяльності органів місцевого самоврядування, ефективності використання бюджетних ресурсів і дотримання фінансової дисципліни. Слід наголосити, що методологічною базою аудиту є технології та сукупність методів аналізу, які передбачають вивчення статистичних, фінансових, соціально-економічних та управлінських показників з метою виявлення проблем і тенденцій розвитку територіальної громади та ОМС, зокерма.

Важливим методом контролю в системі місцевого самоврядування є публічна звітність, що розглядається як важливий елемент забезпечення відкритості та підзвітності місцевої влади. Раціонально організована звітність ОМС дозволяє забезпечувати отримання інформації про результати діяльності органів місцевого самоврядування, виконання регіональних (місцевих) програм та використання ресурсів.

Слід підкреслити, що у сучасних умовах розвитку цифрового врядування дедалі більшого значення набувають електронні методи контролю, які включають використання інформаційно-аналітичних систем, електронного документообігу, цифрових платформ моніторингу, цифрових систем обліку, онлайн-моніторингу заходів та електронної звітності, відкритих реєстрів.

Особливого значення контроль у діяльності органів місцевого самоврядування набуває в умовах воєнного стану та кризових викликів. У таких умовах посилюється необхідність контролю за використанням бюджетних ресурсів, гуманітарної допомоги, функціонуванням критичної інфраструктури та забезпеченням життєдіяльності територіальних громад.

Таким чином, контроль у діяльності органів місцевого самоврядування є важливим механізмом забезпечення законності, ефективності та прозорості публічного управління на місцевому рівні. Він сприяє підвищенню результативності управлінських рішень, раціональному використанню ресурсів громади, розвитку підзвітності влади та забезпеченню сталого розвитку територіальних громад. У сучасних умовах ефективна система контролю є необхідною передумовою формування якісного місцевого самоврядування та зміцнення демократичних засад функціонування держави.

РОЗДІЛ 2.

СИСТЕМНИЙ АНАЛІЗ ПРОЦЕСІВ ДОТРИМАННЯ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ КОНТРОЛЮ В ДОСЛІДЖУВАНОМУ ОРГАНІ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

2.1. Аналіз організаційно-функціонального забезпечення відповідальності та контролю в досліджуваному органі місцевого самоврядування

У сучасних умовах розвитку місцевого самоврядування та децентралізації публічного управління важливого значення набуває ефективна організація системи контролю у діяльності структурних підрозділів органів місцевої влади, зокрема у сфері культури та мистецтва. Досліджуваний нами орган місцевого самоврядування – Управління культури і мистецтв Тернопільської міської ради є важливим суб'єктом реалізації місцевої культурної політики, забезпечення розвитку культурного середовища громади, організації культурно-мистецьких заходів та функціонування закладів культури і мистецтв.

Напрямки роботи Управління культури і мистецтв Тернопільської міської ради спрямовані, згідно засад публічної політики та вимог сучасних викликів, на підтримку стійкості громади, а також збереження та розвитку культурного середовища територіальної громади (табл.2.1.).

Слід наголосити, що управління культури і мистецтв Тернопільської міської ради реалізує свою діяльність відповідно до законодавчо встановлених повноважень та в рамках основних регіональних (місцевих) програм, а саме: «Програми розвитку культури і мистецтв Тернопільської міської територіальної громади на 2024-2026 роки»; «Програми збереження культурної спадщини на 2025-2027 роки», «Програми сприяння функціонування української мови в Тернопільській міській територіальній громаді».

Управлінська діяльність управління культури та мистецтв Тернопільської міської ради має своїм об'єктом 10 установ (закладів культури) базової мережі Тернопільської міської ради.

Таблиця 2.1.

**Пріоритетні напрямки діяльності Управління культури та мистецтв
Тернопільської міської ради**

№ з/п	Напрямок діяльності	Завдання
1	Національно-патріотичне зміцнення та підтримка мешканців громади	– Активне забезпечення громади (включно з військовими, ВПО та їхніми сім'ями) національно-патріотичними заходами та якісним культурним контентом. – Створення культурного продукту з терапевтичною, підтримуючою та мотивуючою функцією в умовах воєнного стану.
2	Збереження культурної спадщини та соціальна інтеграція	– Збереження національної культурної спадщини (документування). – Залучення громадськості, ветеранів та ВПО до спільних культурних проєктів для їхньої соціалізації, психологічної підтримки та інтеграції
3	Культурний волонтерський рух	– Підтримка фестивального та творчого руху, орієнтованого на благодійність та збір коштів для ЗСУ. – Розвиток аматорського мистецтва як засобу арт-терапії та вираження громадянської позиції. – Активне залучення волонтерів, громадських організацій, фондів, внутрішньо переміщених осіб для внеску у спільну перемогу.
4	Розвиток та психологічна стійкість дітей та молоді	– Сприяння всебічному розвитку дітей (родин військових та ВПО) через безперешкодний доступ до послуг мистецьких шкіл та бібліотечних, клубних закладів. – Розвиток естетичних, соціальних навичок та психологічної стійкості дітей, використовуючи мистецтво як інструмент підтримки
5	Розвиток культурної інфраструктури	– модернізація закладів культури, оновлення матеріально-технічної бази, забезпечення доступності культурних послуг для всіх верств населення
6	Цифровізація культурного простору	– впровадження сучасних технологій для проведення заходів, створення онлайн-архівів, віртуальних виставок і цифрових каталогів мистецьких подій
7	Підтримка творчих ініціатив та молодих митців	– сприяння розвитку аматорських і професійних колективів, реалізація грантових програм, проведення конкурсів, фестивалів і резиденцій
8	Культурна дипломатія та партнерство	– розширення міжнародної співпраці, участь у спільних культурних проєктах, обмінах і форумах
9	Розвиток культурного туризму	– промоція Тернополя як центру культурно-духовного життя Західної України

Примітка. Наведено за матеріалами [28]

Досліджуваний орган місцевого самоврядування також забезпечує діяльність близько 20 народних та зразкових аматорських колективів. За сприяння Управління та відповідно до плану загальноміських культурно-масових заходів на 2025 рік, було проведено 1324 заходів, і це на 411 більше, порівнюючи з попереднім роком. У 2026 р. діяльність Управління, відповідно до викликів часу та стратегічних завдань громади, і надалі спрямовується на зміцнення національної ідентичності, вшанування пам'яті Героїв та надання системної підтримки Збройним Силам України через культурно-мистецькі та волонтерські ініціативи (рис.2.1).



Рис.2.1. Національно-патріотичні та просвітницькі заходи Управління культури та мистецтв Тернопільської міської ради

Примітка. Наведено за матеріалами [28]

В умовах децентралізації та реформування системи публічного управління важливого значення набуває забезпечення ефективного фінансового

контролю у діяльності органів місцевого самоврядування, зокрема у сфері культури та мистецтва. Управління культури та мистецтв Тернопільської міської ради виступає важливим суб'єктом управління бюджетними ресурсами у галузі культури та забезпечує реалізацію контрольних функцій щодо використання фінансових, матеріально-технічних, кадрових та інформаційних ресурсів у підпорядкованих закладах культури.

Узагальнюючі показники розвитку мережі закладів культури Тернопільської міської територіальної громади представлені в табл. 2.2.

Система контролю в управлінні культури і мистецтв Тернопільської міської ради є важливою складовою управлінського процесу та спрямована на забезпечення законності, ефективності, результативності й прозорості діяльності закладів культури, мистецьких установ та управлінських структур у сфері культури.

Організація контролю в Управлінні культури і мистецтв Тернопільської міської ради має комплексний характер, оскільки охоплює різні напрями діяльності: фінансовий, організаційний, кадровий, творчий, інформаційний та програмно-цільовий. Особливість системи контролю у сфері культури полягає у поєднанні адміністративного управління із необхідністю забезпечення творчої автономії закладів культури та підтримки культурних ініціатив громади.

Основною метою системи контролю є забезпечення ефективної реалізації державної та місцевої культурної політики, раціонального використання бюджетних ресурсів, дотримання законодавства у сфері культури та створення умов для розвитку культурного потенціалу територіальної громади.

Таблиця 2.2.

Показники діяльності закладів культури Тернопільської міської територіальної громади за 2024 та 2025 роки (станом на 31.10.2025)

Показники	За 2024 рік	За період 01.01.2025 до 31.10.2025	За період 01.01.2024 до 31.10.2024
Загальноміські культурно-масові заходи	913	1324	870
Кількість аматорських колективів	53	53	53
Кількість народних колективів	8	8	8
Кількість зразкових колективів	5	5	5
Проведено фестивалів	7	8	8
Проведено конкурсів	4	5	4
Музична школа №1 ім. Василя Барвінського			
Контингент	630	630	630
Кількість учнів, які отримують стипендію	34	36	34
Кількість учнів-пільговиків	244	245	244
Музична школа №2 ім. Михайла Вербицького			
Контингент	630	630	630
Кількість учнів, які отримують стипендію	25	29	25
Кількість учнів-пільговиків	263	265	254
Художня школа ім. Михайла Бойчука			
Контингент	350	365	340
Кількість учнів, які отримують стипендію	26	36	26
Кількість учнів-пільговиків	114	122	111
Тернопільська міська централізована бібліотечна система			
Кількість читачів	33 684	30 806	30 732
Книговидача	619 483	530 122	529 976
Кількість масових заходів	1 275	902	989
Відвідування	24 744	17 032	17 546
Книжковий фонд	347 821	344 008	347 616
Нова література	3 917	2 765	3 212
Комунальна установа Тернопільський міський Палац культури «Березіль» ім. Леся Курбаса			
Кількість масових заходів	250	224	184
Кількість відвідувачів	110 687	107 820	77 957
Будинок культури «Кутківці»			
Кількість масових заходів	32	27	28
Кількість відвідувачів	4 750	3 240	3 360
Будинок культури «Пронятин»			
Кількість масових заходів	168	135	140
Кількість відвідувачів	17 875	12 335	13 753
Муніципальний Галицький камерний оркестр			
Кількість масових заходів	21	15	18
Кількість відвідувачів	4 530	3 630	4 060
Муніципальний духовий оркестр «Оркестра Волі»			
Кількість масових заходів	33	25	27
Кількість відвідувачів	4 950	3 750	4 000

Примітка. Наведено за [28]

Контроль в управлінні культури і мистецтв Тернопільської міської ради здійснюється у межах повноважень органу місцевого самоврядування та спрямований на координацію діяльності підпорядкованих закладів культури, мистецьких шкіл, бібліотек, клубних установ, творчих колективів та інших суб'єктів культурної діяльності. Відповідно, виконання контрольних функцій є одним із базових в діяльності всіх структурних підрозділів та посадових осіб досліджуваного управління.

Таблиця 2.3.

**Організаційна структура Управління культури та мистецтв
Тернопільської міської ради**

Управління культури і мистецтв:	
Назва структурних підрозділів і найменування посади	Кількість штатних одиниць
Начальник управління	1
Головний спеціаліст	1
Головний спеціаліст	1
Головний спеціаліст	1
Сектор розвитку культури та духовної спадщини управління культури і мистецтв	
Заступник начальника управління –завідувач сектору розвитку культури та духовної спадщини і мистецтва	1
Головний спеціаліст	1
Сектор іміджевих проєктів, програм та маркетингу управління культури і мистецтв	
Завідувач сектору іміджевих проєктів, програм та маркетингу управління культури і мистецтв	1
Головний спеціаліст	1

Примітка. Наведено за матеріалами [28]

Організаційний контроль спрямований на забезпечення виконання планів роботи, програм розвитку культури, рішень міської ради та виконавчого комітету. Він передбачає моніторинг діяльності закладів культури, оцінювання результативності проведених заходів, аналіз рівня охоплення населення культурними послугами та ефективності реалізації культурних проєктів.

Особливе місце у системі контролю займає контроль якості культурних послуг та культурно-мистецької діяльності. На відміну від інших сфер публічного управління, у сфері культури важливого значення набувають не лише кількісні, а й якісні показники діяльності, зокрема рівень культурної активності населення, доступність культурних заходів, розвиток творчих ініціатив та збереження культурної спадщини громади.

Важливою складовою системи контролю є кадровий контроль, який охоплює питання дотримання трудової дисципліни, професійного рівня працівників, організації підвищення кваліфікації персоналу та забезпечення ефективної кадрової політики у закладах культури.

У сучасних умовах значного поширення набуває інформаційний контроль, який передбачає моніторинг інформаційної діяльності закладів культури, ведення електронної документації, забезпечення відкритості та публічності діяльності управління культури і мистецтв.

В контексті нашого дослідження слід наголосити, що важливим напрямом контрольної діяльності досліджуваного ОМС є фінансовий контроль, який передбачає перевірку ефективності використання бюджетних коштів, дотримання кошторисної дисципліни, законності проведення закупівель та використання матеріально-технічних ресурсів. У сучасних умовах це має особливе значення у зв'язку з необхідністю забезпечення прозорості використання коштів місцевого бюджету та підвищенням вимог до фінансової відповідальності органів місцевого самоврядування.

Одним із основних повноважень управління культури та мистецтв є участь у формуванні та виконанні бюджетних програм у сфері культури. Управління здійснює планування видатків на утримання закладів культури, мистецьких шкіл, бібліотек, клубних установ, культурно-мистецьких центрів та інших установ, що фінансуються з місцевого бюджету.

У межах цих повноважень управління культури та мистецтв Тернопільської міськради формує бюджетні запити, визначає потребу у фінансових ресурсах, здійснює розподіл бюджетних асигнувань; контролює

відповідність витрат затвердженим бюджетним програмам, а також аналізує ефективність використання бюджетних коштів. Зокрема, посадові особи управління культури здійснюють систематичний моніторинг і контроль використання коштів місцевого бюджету для забезпечення безкоштовного навчання у закладах культури міста Тернополя пільгових категорій учнів, батьки яких є учасниками бойових дій та інвалідами у зв'язку з військовою агресією російської федерації проти України.

Таблиця 2.4.

Обсяги фінансування для відшкодування недоотриманої батьківської плати за навчання пільгових категорій дітей у закладах культури Тернопільської міської територіальної громади

Школа	Кількість учнів	Сума неотриманої батьківської плати за 01.09.2023-31.05.2024 (грн.)	Кількість учнів	Сума неотриманої батьківської плати за 01.09.2024-31.05.2025 (грн.)
Музична школа №1	20	63720	37	56170
Музична школа №2	29	96930	54	83560
Художня школа	21	56511	35	44220
Всього	70	217161	126	183950

Примітка. Наведено за [28]

Важливим напрямом діяльності є контроль за цільовим використанням бюджетних ресурсів. Управління культури та мистецтв Тернопільської міської ради забезпечує перевірку відповідності фактичних витрат затвердженим кошторисам та програмам розвитку культури. Особливого значення це набуває у процесі реалізації культурно-мистецьких проєктів, організації масових заходів, проведення фестивалів, конкурсів та інших культурних подій.

Суттєвим повноваженням є контроль за фінансово-господарською діяльністю підпорядкованих закладів культури. У цьому напрямі управління: аналізує фінансову звітність; контролює дотримання фінансової дисципліни;

перевіряє правильність ведення бухгалтерського обліку; здійснює моніторинг використання бюджетних коштів; контролює дотримання вимог щодо публічних закупівель.

У сучасних умовах вагомого значення набуває контроль за грантовими, благодійними та позабюджетними ресурсами, які залучаються до розвитку сфери культури. Управління культури та мистецтв може здійснювати: координацію міжнародних культурних проєктів; контроль використання грантових коштів; моніторинг реалізації партнерських програм; забезпечення звітності перед донорами та органами місцевого самоврядування.

Разом із тим сучасна система контролю в управлінні культури і мистецтв Тернопільської міської ради характеризується наявністю певних проблем, які впливають на ефективність управлінської діяльності.

Однією з проблем є недостатній рівень фінансового забезпечення сфери культури, що обмежує можливості реалізації культурних програм, модернізації матеріально-технічної бази закладів культури та впровадження сучасних управлінських технологій. Суттєвою проблемою залишається недостатня цифровізація контрольних процесів, що ускладнює оперативний моніторинг діяльності закладів культури та обмежує можливості автоматизації управлінських процедур.

Важливим проблемним аспектом є складність оцінювання результативності діяльності у сфері культури, оскільки значна частина результатів культурної діяльності має соціальний і творчий характер та не завжди може бути виміряна кількісними показниками. Серед проблем також слід відзначити недостатній рівень кадрового забезпечення окремих закладів культури, обмежені можливості професійного розвитку працівників та ризики професійного вигорання персоналу.

У сучасних умовах додаткові труднощі пов'язані із викликами воєнного стану, необхідністю забезпечення безпеки проведення культурних заходів, збереження культурної спадщини та адаптації діяльності закладів культури до кризових умов. Проблемою залишається також недостатній рівень громадської

участі у процесах контролю та оцінювання ефективності культурної політики громади. Це зумовлює необхідність розвитку механізмів громадського моніторингу, електронної демократії та комунікації між органами влади й громадськістю.

2.2. Оцінка результативності контрольної діяльності та дотримання відповідальності в досліджуваному органі місцевого самоврядування

У сфері розвитку культури та мистецтв на рівні регіонів та громад питання відповідальності органів місцевої влади перед територіальною громадою, забезпечення прозорості управлінської діяльності та підзвітності у процесі реалізації місцевої політики мають особливу актуальність, оскільки культурна політика безпосередньо пов'язана із формуванням соціального середовища громади, розвитком культурної ідентичності, забезпеченням доступу населення до культурних послуг та підтримкою суспільної згуртованості.

Згідно чинного нормативно-правового базису, Управління культури і мистецтв Тернопільської міської ради є структурним підрозділом органу місцевого самоврядування, який забезпечує реалізацію державної та місцевої політики у сфері культури, мистецтва, охорони культурної спадщини та організації культурного життя громади. У зв'язку з цим управління несе відповідальність перед територіальною громадою за ефективність використання бюджетних ресурсів, якість культурних послуг, розвиток культурної інфраструктури та забезпечення відкритості своєї діяльності.

Відповідальність управління культури і мистецтв Тернопільської міської ради перед територіальною громадою має комплексний характер та охоплює правові, організаційні, фінансові, соціальні й морально-етичні аспекти діяльності. Вона проявляється у необхідності забезпечення законності

управлінських рішень, дотримання принципів прозорості, ефективного використання ресурсів громади та орієнтації діяльності на потреби мешканців міста.

Однією із системоутворюючих складових відповідальності ОМС є дотримання бюджетного законодавства та фінансової дисципліни. Управління культури та мистецтв несе відповідальність за цільове використання бюджетних коштів; правильність фінансового планування; дотримання кошторисної дисципліни; законність здійснення витрат; своєчасність та достовірність фінансової звітності.

Особливого значення набуває відповідальність ОМС у сфері публічних закупівель. У процесі закупівлі товарів, робіт і послуг для закладів культури управління повинно забезпечувати прозорість закупівельних процедур; дотримання конкурентних принципів; недопущення конфлікту інтересів; законність укладення договорів; ефективне використання бюджетних ресурсів. Позаяк порушення законодавства у сфері закупівель може призводити до фінансової, адміністративної або дисциплінарної відповідальності посадових осіб.

Важливим напрямом відповідальності в системі місцевого самоврядування є забезпечення дотримання трудового законодавства та законодавства про службу в органах місцевого самоврядування. З огляду на вказане, Управління культури та мистецтв Тернопільської міської ради має нести відповідальність за законність кадрових рішень, безумовне дотримання трудових прав працівників. В частині кадрового менеджменту та управління трудовими ресурсами закладів культури та мистецтв Управління повинно дотримуватись законодавчих вимог щодо забезпечення належних умов праці; організацію професійного розвитку персоналу, а також – дотримання антикорупційних обмежень.

Суттєве значення має відповідальність за забезпечення права громадян на доступ до культурних послуг та участь у культурному житті громади. В даному контексті Управління культури та мистецтв Тернопільської міської

ради має забезпечувати: рівний доступ усіх мешканців громади до закладів культури; здійснювати підтримку культурних ініціатив; гарантувати збереження культурної спадщини та недопущення руйнування культурних об'єктів, а також недопущення дискримінації у сфері культурних послуг.

У системі місцевого самоврядування зростає відповідальність за дотримання антикорупційного законодавства. Відповідно, посадові особи управління культури та мистецтв міської ради повинні: запобігати конфлікту інтересів; дотримуватися етичних стандартів; забезпечувати доброчесність управлінської діяльності; уникати корупційних ризиків у процесі прийняття рішень.

За даних умов розвитку публічного управління та адміністрування важливим елементом відповідальності ОМС є забезпечення прозорості діяльності. Прозорість функціональної діяльності управління культури і мистецтв передбачає, нормативно врегульовану, відкритість інформації щодо: використання бюджетних коштів; реалізації культурних програм; організації культурно-мистецьких заходів; управління комунальними закладами культури; прийняття управлінських рішень; кадрової політики; проведення закупівель та реалізації проєктів.

Важливим інструментом забезпечення прозорості є офіційний вебсайт міської ради та електронні інформаційні ресурси, через які громадськість отримує доступ до рішень, програм, фінансової інформації, звітності та анонсів культурних заходів. У сучасних умовах цифровізації публічного управління саме електронна відкритість стає одним із ключових критеріїв оцінювання ефективності діяльності органів місцевого самоврядування.

В той же час, підзвітність управління культури і мистецтв міської ради проявляється у систематичному інформуванні територіальної громади про результати діяльності, виконання регіональних та місцевих програм розвитку культури, використання бюджетних ресурсів та досягнення визначених цілей. найбільш широко використовуваними формами підзвітності досліджуваного ОМС можуть виступати: його систематичні публічні звіти; інформаційні

повідомлення та публікації аналітичних матеріалів в місцевих ЗМІ, а також громадські обговорення та консультації з громадськістю (до прикладу – з творчими спілками, професійними мистецькими об'єднаннями та ін.).

Разом із тим сучасний стан забезпечення відповідальності, прозорості та підзвітності у діяльності управління культури і мистецтв характеризується наявністю низки проблем та викликів. Однією з найбільш болючих проблем є недостатній рівень залучення громадськості до процесів формування та оцінювання культурної політики громади. У багатьох випадках взаємодія між органами управління та мешканцями має переважно інформаційний характер, тоді як механізми реальної участі громадян у прийнятті рішень залишаються недостатньо розвиненими.

Проблемним аспектом є також обмежений рівень громадського контролю за використанням бюджетних ресурсів у сфері культури та мистецтв на рівні Тернопільської міської територіальної громади. Хоча фінансова інформація частково оприлюднюється, значна частина населення не має достатніх можливостей або інструментів для глибокого аналізу ефективності використання коштів та оцінювання результативності культурних програм, що розробляються та реалізуються в місті Тернополі.

Складність забезпечення прозорості у сфері культури пов'язана також із специфікою самої галузі. Значна частина результатів культурної діяльності має нематеріальний і соціальний характер, що ускладнює об'єктивне оцінювання ефективності роботи закладів культури та управлінських рішень.

Суттєвою проблемою залишається недостатній рівень цифровізації окремих управлінських та контрольних процесів. Незважаючи на розвиток електронного врядування, частина інформаційних процедур у сфері культури все ще характеризується недостатньою автоматизацією, що може впливати на оперативність доступу до інформації та ефективність громадського контролю.

Окрім того, у сучасних умовах додаткові виклики виникають у зв'язку з воєнним станом. З огляду на це, управління культури і мистецтв Тернопільської міськради повинно забезпечувати належне безпечне функціонування закладів

культури, організацію культурно-психологічної підтримки населення, а також залучення соціально вразливих верств населення (ВПО, ветеранів, військовослужбовців та членів їх сімей, людей з інвалідністю ата ін.) до формування і підтримки інклюзивного культурного середовища громади.

Водночас саме в умовах воєнного стану підвищуються вимоги до прозорості та підзвітності органів місцевого самоврядування, оскільки громада очікує максимально ефективного та раціонального використання обмежених бюджетних коштів та інших матеріальних, кадрових, організаційних ресурсів.

Проблемою залишається також недостатня розробленість системи показників оцінювання ефективності діяльності управління культури і мистецтв. У багатьох випадках оцінювання діяльності здійснюється переважно за кількісними показниками, тоді як якісні аспекти культурного розвитку громади враховуються недостатньо.

Певні труднощі виникають і в частині кадрового забезпечення системи управління культурою на рівні територіальної громади. Адже недостатній рівень підготовки окремих посадових осіб та працівників ОМС у сфері сучасного публічного менеджменту, цифрових технологій та комунікації з громадськістю може негативно впливати на ефективність забезпечення підзвітності та відкритості діяльності органу місцевого самоврядування.

Тому вважаємо, що важливим напрямом удосконалення системи відповідальності управління культури і мистецтв перед територіальною громадою є розвиток механізмів електронної демократії, громадського моніторингу, публічних консультацій та відкритого бюджетування. Підвищення рівня громадської участі у формуванні культурної політики на рівні регіону чи територіальної громади сприятиме зміцненню довіри до органів місцевого самоврядування та підвищенню ефективності управління сферою культури та мистецтв.

РОЗДІЛ 3.

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ТА КОНТРОЛЮ В СИСТЕМІ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ

Для Тернопільської міської ради та Тернопільської територіальної громади питання удосконалення системи відповідальності та контролю у сфері управління культурою і мистецтвом є важливим не лише з позицій ефективного використання ресурсів, а й у контексті формування культурної ідентичності громади, підтримки соціальної згуртованості та забезпечення сталого культурного розвитку

Розвиток сучасної системи місцевого самоврядування передбачає підвищення вимог до відповідальності та контролю в діяльності органів місцевого самоврядування. Цьому може сприяти, на нашу думку, розвиток ефективної системи внутрішнього аудиту в ОМС. Внутрішній аудит є важливим елементом системи управління, який забезпечує контроль за законністю, ефективністю та результативністю використання ресурсів територіальної громади, сприяє підвищенню якості управлінських рішень і зміцненню довіри громадян до місцевої влади.

У сфері культури внутрішній аудит має особливу специфіку, оскільки діяльність управління культури та мистецтв поєднує фінансові, організаційні, творчі, соціальні та гуманітарні аспекти управління. Саме тому ефективний внутрішній аудит у діяльності управління культури та мистецтв Тернопільська міська рада виступає не лише механізмом фінансового контролю, а й важливим інструментом забезпечення ефективності культурної політики територіальної громади.

Сутність внутрішнього аудиту полягає у здійсненні незалежної та систематичної оцінки діяльності органу управління та підпорядкованих закладів культури з метою визначення рівня законності, ефективності, результативності та доцільності управлінських процесів. Внутрішній аудит спрямований на виявлення ризиків, недоліків, порушень і проблем у системі

управління, а також на розробку рекомендацій щодо їх усунення та удосконалення діяльності.

На відміну від зовнішнього контролю, внутрішній аудит має превентивний та консультативний характер. Його основним завданням є не лише фіксація порушень, а насамперед попередження управлінських помилок, удосконалення внутрішніх процесів і забезпечення ефективного функціонування системи управління культурною сферою громади.

Управління культури та мистецтв міської ради реалізує широкий спектр функцій, пов'язаних із управлінням закладами культури і мистецтв та реалізацією місцевих (локальних) програм розвитку культури, використанням бюджетних ресурсів та управлінням комунальним майном. Сферою управлінського впливу є ресурсне та кадрове забезпечення закладів культурної мережі територіальної громади, а також діяльність ОМС в сфері організації культурно-мистецьких заходів та координації діяльності творчих колективів та мистецьких установ.

У зв'язку з цим система внутрішнього аудиту повинна охоплювати всі основні напрями діяльності управління та забезпечувати комплексний контроль за використанням ресурсів і виконанням управлінських функцій. Тобто, в системі місцевого самоврядування можна виокремити такі напрями внутрішнього аудиту ОМС (рис.3.1.).

Одним із основних напрямів внутрішнього аудиту є фінансовий аудит, який спрямований на перевірку законності та ефективності використання бюджетних коштів. У сфері культури фінансовий аудит має особливе значення через значну залежність закладів культури від бюджетного фінансування та необхідність забезпечення раціонального використання ресурсів територіальної громади.

Фінансовий аудит у діяльності управління культури та мистецтв міської ради охоплює: перевірку дотримання бюджетного законодавства; контроль за виконанням кошторисів; оцінювання ефективності бюджетних програм; аналіз

використання фінансових ресурсів; контроль за проведенням публічних закупівель; перевірку фінансової звітності закладів культури.

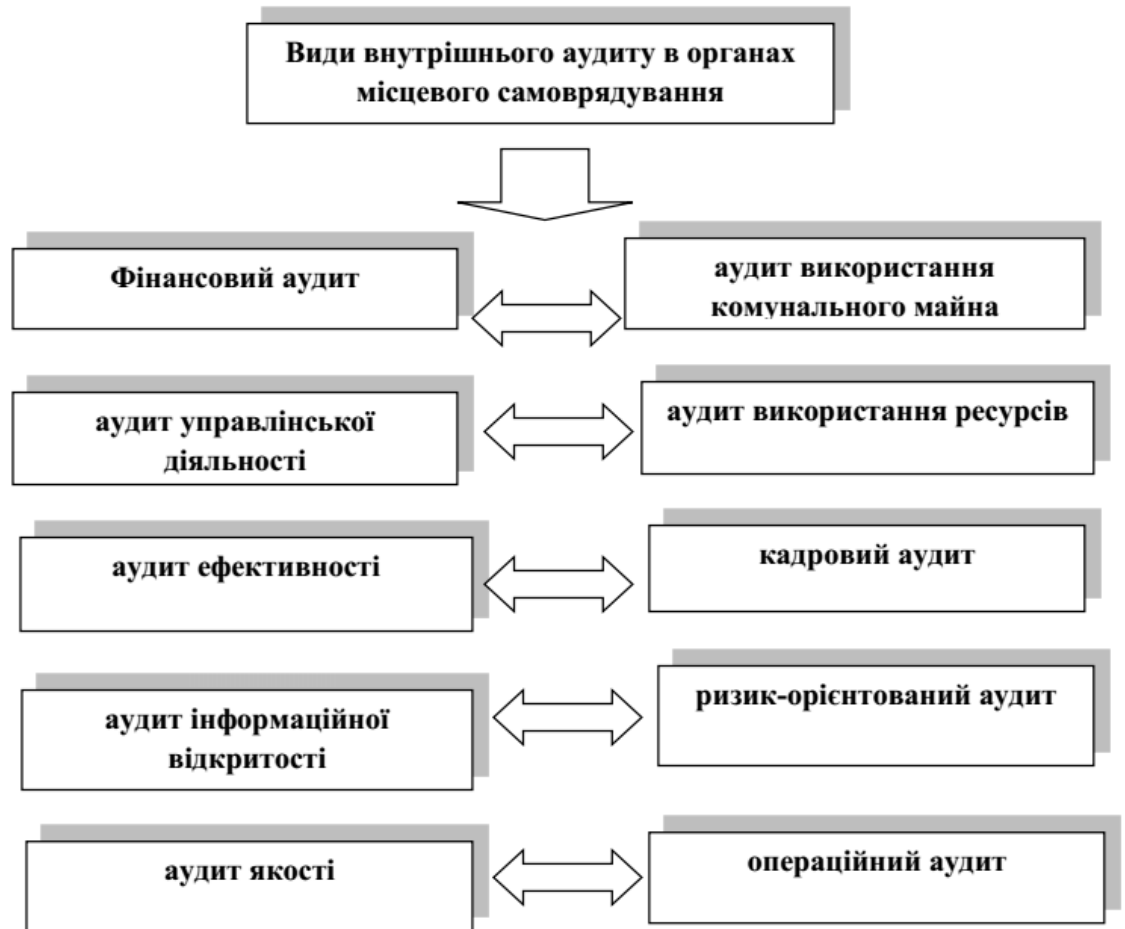


Рис.3.1. Види внутрішнього аудиту в управлінні культури та мистецтв міської ради

Примітка. Сформовано автором

Особливого значення набуває аудит ефективності, який спрямований не лише на перевірку законності витрат, а й на оцінювання результативності використання ресурсів. У сфері культури це передбачає аналіз: якості культурних послуг; рівня охоплення населення культурними заходами; ефективності реалізації культурних програм; результативності використання матеріально-технічної бази; впливу культурної політики на розвиток громади.

Важливим напрямом є аудит управлінської діяльності, який передбачає оцінювання ефективності організаційної структури управління, системи прийняття рішень, кадрової політики та механізмів внутрішнього контролю.

Такий аудит дозволяє виявляти організаційні проблеми, дублювання функцій, неефективні управлінські процедури та ризики у діяльності структурних підрозділів.

Суттєве значення має аудит використання комунального майна та матеріально-технічних ресурсів. Управління культури та мистецтв Тернопільської міської ради відповідає за функціонування бібліотек, будинків культури, мистецьких шкіл, музеїв та інших закладів культури в територіальній громаді, що потребує постійного контролю за: станом майна; ефективністю використання приміщень; технічним забезпеченням; проведенням ремонтних робіт; дотриманням вимог безпеки.

У сучасних умовах важливим напрямом внутрішнього аудиту в ОМС є аудит інформаційної відкритості та прозорості діяльності управління культури та мистецтв. Він передбачає оцінювання: рівня доступності інформації; повноти оприлюднення фінансових даних; якості комунікації з громадськістю; ефективності електронного врядування; прозорості процедур прийняття рішень.

Водночас сучасна система внутрішнього аудиту у сфері культури характеризується наявністю певних проблем. Однією з основних є недостатній рівень інституційного розвитку внутрішнього аудиту в органах місцевого самоврядування. У багатьох випадках внутрішній аудит має формальний характер та зосереджується переважно на перевірці документів, тоді як оцінювання ефективності управління та стратегічного розвитку здійснюється недостатньо.

Проблемним аспектом є також недостатня автоматизація аудиторських процедур. Значна частина контрольних процесів все ще здійснюється у традиційній паперовій формі, що ускладнює оперативний аналіз інформації та проведення комплексного моніторингу діяльності закладів культури.

Складність організації внутрішнього аудиту у сфері культури пов'язана також із специфікою самої галузі. Результати культурної діяльності часто мають нематеріальний, соціальний і творчий характер, що ускладнює їх об'єктивне оцінювання за допомогою традиційних фінансових показників.

Суттєвою проблемою є недостатній рівень кадрового забезпечення системи внутрішнього аудиту. У сучасних умовах органам місцевого самоврядування необхідні фахівці, які володіють не лише знаннями у сфері фінансового контролю, а й компетентностями у сфері публічного управління, культурного менеджменту, цифрових технологій та оцінювання ефективності програм.

У зв'язку з цим важливого значення набувають напрями удосконалення внутрішнього аудиту в управлінні культури та мистецтв Тернопільської міської ради. Одним із перспективних напрямів є цифровізація системи внутрішнього аудиту. Зокрема, доцільним для управління культури та мистецтв Тернопільської міської ради вважаємо удосконалення системи електронного документообігу на засадах використання цифрових платформ моніторингу; автоматизації фінансового контролю; створення електронних систем звітності та використання аналітичних інформаційних систем.

Важливим напрямом інноватизації системи місцевого самоврядування може стати, на нашу думку, застосування ризик-орієнтованого підходу до внутрішнього аудиту в ОМС. Це передбачає концентрацію аудиторської діяльності на найбільш проблемних та ризикових напрямках діяльності в сфері культури та мистецтв в територіальній громаді, зокрема, на використанні бюджетних коштів; процедурах публічних закупівель, реалізації культурних (перд усім міжнародних та грантових проєктів); управлінні майном; кадрових процесах.

Перспективним кроком є впровадження аудиту ефективності регіональних (місцевих) програм розвитку культури та мистецтв. Доцільно оцінювати не лише обсяги фінансування для реалізації завдань програм, а й соціальний ефект культурних заходів; рівень залучення населення; вплив культурної політики на розвиток громади; доступність культурних послуг, а також задоволеність мешканців діяльністю закладів культури.

Для посилення прозорості та відкритості аудиторської діяльності в системі місцевого самоврядування доцільно, на нашу думку, в управлінні

культури та мистецтв Тернопільської міської ради оприлюднювати результати аудиту, проводити громадські обговорення, залучати представників громадськості до оцінювання культурних програм, максимально розвивати механізми громадського моніторингу.

Необхідним напрямом удосконалення слід вважати, на нашу думку, підвищення професійного рівня працівників, відповідальних за внутрішній аудит в ОМС ат його структурних підрозділах. Зокрема, для фахівців та посадових осіб Управління культури та мистецтв Тернопільської міської ради доцільно організовувати спеціалізоване навчання щодо здобуття навичок використання сучасних методик аудиту; розвивати їх цифрові компетентності, та що надзвичайно важливо – посилювати підготовку персоналу з антикорупційної проблематики.

Слід наголосити, що в умовах воєнного стану особливого значення набуває розвиток кризового аудиту в ОМС, який повинен забезпечувати контроль за використанням ресурсів у кризових умовах, оцінювання безпеки функціонування закладів культури, моніторинг збереження культурної спадщини, контроль за гуманітарною допомогою та грантовими ресурсами.

Особливого значення набуває формування культури відповідальності ОМС в системі місцевого самоврядування. Важливо, щоб внутрішній аудит як інструмент контролю не мав виключно адміністративного та регламентуючого характеру, а був орієнтований на підвищення якості управління, попередження порушень, розвиток професійної відповідальності працівників та, у підсумку – на вдосконалення управлінських процесів.

Таким чином, внутрішній аудит в управлінні культури та мистецтв Тернопільської міської ради є важливим механізмом забезпечення законності, ефективності, прозорості та результативності управління культурною сферою громади. У сучасних умовах удосконалення системи внутрішнього аудиту повинно здійснюватися на основі цифровізації управління, впровадження ризик-орієнтованих підходів, розвитку аудиту ефективності та посилення громадського контролю. Це сприятиме підвищенню якості управління

культурною сферою, ефективному використанню ресурсів територіальної громади та зміцненню довіри населення до органів місцевого самоврядування.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі здійснено комплексне дослідження теоретичних, нормативно-правових та практичних аспектів відповідальності і контролю в системі місцевого самоврядування на матеріалах управління культури та мистецтв Тернопільської міської ради.

У процесі дослідження встановлено, що відповідальність та контроль є важливими складовими системи публічного управління, які забезпечують законність, прозорість, ефективність і підзвітність діяльності органів місцевого самоврядування. У сучасних умовах децентралізації та розширення повноважень територіальних громад значення контрольної функції суттєво зростає, оскільки саме органи місцевого самоврядування несуть основну відповідальність за соціально-економічний і культурний розвиток громади, ефективне використання бюджетних ресурсів та забезпечення якості публічних послуг.

Контроль у системі місцевого самоврядування – це комплексна управлінська функція, спрямована на перевірку законності, результативності та ефективності діяльності органів місцевої влади, їх структурних підрозділів і посадових осіб. Водночас відповідальність органів місцевого самоврядування виступає необхідною умовою забезпечення демократичного врядування, підзвітності влади перед територіальною громадою та дотримання принципів відкритості й законності.

У роботі встановлено, що нормативно-правове забезпечення відповідальності та контролю в системі місцевого самоврядування України має комплексний характер і охоплює конституційні, адміністративні, бюджетні, фінансові, трудові та антикорупційні норми. Важливу роль у регулюванні контрольної діяльності відіграють Конституція України, Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні», Бюджетний кодекс України та інші нормативно-правові акти, які визначають повноваження органів місцевого самоврядування, механізми контролю та види відповідальності посадових осіб.

У ході дослідження охарактеризовано особливості організації системи контролю в управлінні культури та мистецтв Тернопільської міської ради. Встановлено, що контроль у сфері культури має комплексний характер та охоплює фінансовий, організаційний, кадровий, інформаційний і програмно-цільовий напрями діяльності. Особливістю контрольної діяльності у сфері культури є необхідність поєднання адміністративного управління із забезпеченням творчої автономії закладів культури та підтримкою культурних ініціатив громади.

У роботі визначено, що важливе місце у системі контролю займає фінансовий контроль, який спрямований на забезпечення законності та ефективності використання бюджетних ресурсів. Управління культури та мистецтв здійснює контроль за виконанням кошторисів, реалізацією бюджетних програм, використанням комунального майна та проведенням публічних закупівель. Водночас дослідження показало, що існує потреба у посиленні внутрішнього аудиту, цифровізації фінансового моніторингу та розвитку механізмів оцінювання ефективності використання ресурсів.

Особливу увагу приділено аналізу відповідальності управління культури та мистецтв перед територіальною громадою. Зокрема, відповідальність органу місцевого самоврядування проявляється у необхідності забезпечення законності управлінських рішень, прозорості використання бюджетних коштів, доступності культурних послуг та ефективної реалізації місцевої культурної політики. Водночас дослідження засвідчило наявність проблем, пов'язаних із недостатнім рівнем громадської участі у процесах оцінювання діяльності органу управління, обмеженістю механізмів громадського контролю та недостатньою розвиненістю системи показників оцінювання ефективності культурної політики.

У процесі дослідження було виявлено основні проблеми функціонування системи відповідальності та контролю в управлінні культури та мистецтв Тернопільської міської ради. До них належать: недостатній рівень фінансування сфери культури; обмеженість матеріально-технічних ресурсів;

недостатня цифровізація контрольних процесів; складність оцінювання результативності культурних послуг; недостатній рівень автоматизації внутрішнього аудиту; кадрові проблеми та потреба у підвищенні професійних компетентностей працівників; недостатній рівень громадської участі у процесах контролю та оцінювання діяльності.

Встановлено, що сучасні умови воєнного стану суттєво впливають на систему управління культурною сферою громади та зумовлюють необхідність посилення контролю за використанням ресурсів, забезпечення безпеки закладів культури, збереження культурної спадщини та ефективного управління обмеженими фінансовими ресурсами.

У роботі обґрунтовано напрями удосконалення системи відповідальності та контролю в управлінні культури та мистецтв Тернопільської міської ради. Зокрема, запропоновано: посилити систему внутрішнього аудиту; впровадити ризик-орієнтований підхід до контрольної діяльності; розширити використання цифрових технологій управління та електронного моніторингу; удосконалити систему оцінювання ефективності культурних програм; розвивати механізми громадського контролю та електронної демократії; забезпечити відкритість фінансової інформації; підвищити професійний рівень працівників у сфері публічного управління та фінансового контролю.

Важливим напрямом удосконалення системи контролю визначено впровадження сучасних методів внутрішнього аудиту, електронного документообігу, цифрових систем звітності та аналітичного моніторингу. Це дозволить підвищити оперативність контрольної діяльності, забезпечити прозорість управлінських процесів та покращити якість прийняття управлінських рішень.

Таким чином, ефективна система відповідальності та контролю є необхідною умовою забезпечення результативного функціонування органів місцевого самоврядування, підвищення якості публічного управління та розвитку культурного середовища територіальної громади. Удосконалення контрольної діяльності та механізмів підзвітності сприятиме зміцненню довіри

населення до органів місцевої влади, забезпеченню раціонального використання ресурсів громади та підвищенню ефективності реалізації місцевої культурної політики.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бублій М. П. Особливості здійснення громадського контролю за діяльністю органів державної влади та місцевого самоврядування. *Міжнародний науковий журнал*. 2016. № 5(1). С. 14–18.
2. Валевський, О. Л. (2021). Культурна політика в Україні в умовах економічної та соціальної нестабільності. *Публічне урядування*, (1 (26), 30-41. [https://doi.org/10.32689/2617-2224-2021-1\(26\)-30-41](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2021-1(26)-30-41)
3. Голик Ю.Ю. Підзвітність органів місцевого самоврядування в умовах децентралізації влади в Україні: теоретико-правові аспекти. *Аналітично-порівняльне правознавство*. 2022. № 5. С. 17–22.
4. Голик, Ю. Ю. Принципи підзвітності та відповідальності органів місцевого самоврядування в умовах децентралізації влади: міжнародно-правове регулювання. *Київський часопис права*. 2023. Вип.1., С. 11–16. URL: <https://doi.org/10.32782/klj/2023.1.1>
5. Демків І., Августин Р. Пріоритети вдосконалення системи менеджменту покращення фінансово-економічного стану підприємства. *Економіка та суспільство*, 2021, № 29.
6. Дудкіна О.П. Регіональне управління : навч. посібник (2-ге видання, виправлене і доповнене). Тернопіль : ФОП Паляниця В.А., 2025. 173 с.
7. Дудкіна О.П., Кривокульська Н.М. Адміністративний менеджмент : навч.-метод.комплекс. Тернопіль, ЗУНУ, 2023. 116 с.
8. Загурський О. Б. Громадський моніторинг як елемент демократичного громадського контролю у сфері діяльності органів публічної влади та публічного управління в Україні.. URL: http://repository.ukd.edu.ua/bitstream/handle/123456789/927/Zagurskyy_statya_2.pdf?sequence=1&isAllowed=y
9. Замула І.В., Танасієва М.М. Внутрішній контроль: навч. посіб. Чернівці: Технодрук, 2021. 336 с.
10. Європейська хартія місцевого самоврядування. 1985 р. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_036#Text

11. Інструменти управлінського контролю. URL: <https://studall.org/all-34546.html>
12. Карий О. І. Менеджмент та інновації: теорія і практикум : навч. посіб. Нац. ун-т «Львів. політехніка». Львів : Растр-7, 2020. 297 с.
13. Карташов Є.Г. Децентралізаційна реформа в Україні у контексті європейської інтеграції: монографія. Київ: Освіта України, 2018. 250 с.
14. Конституція України. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>
15. Мельник К. П. Економічна сутність оперативного контролю : концептуальний підхід. Серія «Облік і фінанси» : збірник наукових праць. 2014. Вип. 11 (41). Ч. 1. С. 106-112.
16. Менеджмент : практикум / за ред. Овсянюк-Бердадіної О. Ф. Тернопіль : Вектор, 2019. 72 с.
17. Менеджмент: графічна і таблицна візуалізація: навч. посіб. / О. Є. Кузьмін та ін. Нац. ун-т «Львів. Політехніка». 5-те вид., випр. та допов. Львів : Вид-во Львів. політехніки, 2020. 207 с.
18. Менеджмент та публічне управління в умовах сучасних викликів / Шкільняк М., Мельник А., Желюк Т., Васіна А., Дудкіна О. *Вісник економіки*. 2023. № 2.
19. Мельник А., Васіна А., Дудкіна О. Державне і регіональне управління : навч.- метод. компл. Тернопіль, ТНЕУ, 2020. 286 с.
20. Муніципальний менеджмент: підручник / А.Ф.Мельник, Г.Л.Монастирський, О.П. Дудкіна / За ред.. д.е.н., проф.. Мельник А.Ф. К.: Знання, 2006. 420 с
21. Монастирський Г. Л. Теорія організації: підручник. 2-е видання, доповнене й перероблене. Тернопіль: ЗУНУ, 2020. 329 с. URL: http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/41366/1/TO_pidruchnyk_2020.pdf
22. Мінакова Є.В. Правове регулювання контролю за діяльністю органів місцевого самоврядування в Україні в умовах децентралізації влади та євроінтеграції. *Нове українське право*. 2022. № 6. Том 2. С. 64–72

23. Ніколюк О.В., Мироненко Б.В. Реформування системи публічного управління в умовах децентралізації влади. *Економіка харчової промисловості*. 2022. Том 14. Випуск. С. 77–83.

24. Олійник В. Децентралізація влади в Україні: теоретичні засади. Education and science of today: intersectoral issues and development of sciences: IV International Scientific and Practical Conference (December 9, 2022; Cambridge). Cambridge. P.C. Publishing House & European Scientific Platform, 2022. С. 45–46.

25. Пашкевич М. С., Шишкова Н. Л. Контроль: незалежний, внутрішній, державний: навч. посіб.: у 2 ч. Ч. 1. Дніпро: НГУ, 2017. 182 с.

26. Про громадський контроль. Закон України URL: <https://ips.ligazakon.net/document/JH2411AB?an=159>

27. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 21.05.1997р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text>

28. Про доступ до публічної інформації. Закон України від 13.01.2011 № 2939-VI : станом на 8 жовт. 2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-17#Text>.

29. Про звернення громадян. Закон України від 02.10.1996 № 393/96-ВР : станом на 31 груд. 2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/393/96-вр#Text..>

30. Про культуру. Закон України. № 4731-VI від 17.05.2012. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2778-17#Text>

31. Про службу в органах місцевого самоврядування. Закон України № 976-IV від 19.06.2003. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2493-14#Text>

32. Про запобігання корупції. Закон України № 77-VIII від 28.12.2014. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18#Text>

33. Приступа К. П. Концепція розвитку оперативного контролю. Львів : Львівська політехніка, 2009. С. 484–491. URL: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/2922/1/84.pdf>

34. Пронів Р. Деякі особливості організації контрольної діяльності в органах місцевого самоврядування : матеріали VII всеукраїнської науково-

практичної конференції з міжнародною участю «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів» (Збараж, ЗУНУ, 22 травня 2026 року).

35. Стрілець Ю.П. Принцип підконтрольності в контексті концепції «good governance». *Актуальні проблеми державного управління*. 2011. № 2. С. 319–325.

36. Сутність і призначення контролю у сфері публічної влади. *Інформація про видання*. URL: http://www.lsej.org.ua/11_2023/18.pdf

37. Сухарева Л. О. Контроль управлінських рішень: системний підхід : монографія. Донецьк : ДНУЕТ, 2013. 237 с.

38. Управлінські матеріали Управління культури та мистецтв Тернопільської міської ради. URL : <https://ternopilcity.gov.ua/vikonavchi-organi-radi/upravlinnya--viddili/4820.html>

39. Шкільняк М. М., Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: підручник. Тернопіль: ЗУНУ, 2022. 258 с.

40. Шкільняк, М., Мельник, А., Васіна, А., Монастирський, Г., Дудкіна, О. Публічне управління процесами післявоєнного оновлення України. *Вісник Економіки*, 2023. № 4, 243-251