

# СИЛАБУС НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ «Публічний контролінг»



<b>Рівень освіти</b>	Перший (Бакалаврський)
<b>Спеціальність</b>	281 Публічне управління та адміністрування
<b>Освітня програма</b>	Публічне управління та адміністрування
<b>Тривалість викладання</b>	6-й семестр, 12 чверть
<b>Кількість кредитів</b>	4 кредити ЄКТС (120 годин)
<b>Заняття:</b>	
лекції:	3 години на тиждень
практичні:	2 години на тиждень
<b>Мова викладання</b>	українська

Сторінка курсу в СДО НТУ «ДП»: <https://do.nmu.org.ua/course/view.php?id=7923>

Кафедра, що викладає: Державного управління і місцевого самоврядування (ДУМС)



**Викладачі:**

**Баштанник Віталій Володимирович**

д.держ.упр., професор, професор кафедри

**Персональна сторінка**

<https://palsg.nmu.org.ua/ua/kafedra/teachers/Bashtannyk/Bashtannyk.php>

**E-mail: [Bashtannyk.V.V@nmu.one](mailto:Bashtannyk.V.V@nmu.one)**



**Кравцов Олег Валентинович,**

к.хім.н., доцент, доцент кафедри

**Персональна сторінка**

<https://palsg.nmu.org.ua/ua/kafedra/teachers/Kravtsov/Kravtsov.php>

**E-mail: [Kravtsov.O.V@nmu.one](mailto:Kravtsov.O.V@nmu.one)**

## 1. Анотація до курсу

«Публічний контролінг» є дисципліною, яка сприяє підготовці сучасних фахівців у сфері публічного управління та адміністрування, здатних забезпечувати ефективність та прозорість діяльності органів влади. Здобувачі вищої освіти отримують теоретичні знання і практичні навички у сфері стратегічного та оперативного контролінгу, розробки систем показників результативності (KPI), бюджетування, орієнтованого на результат, та впровадження інструментів внутрішнього контролю для досягнення суспільно значущих цілей.

Фахівці у сфері ПУА оволодіють знаннями щодо формування ідеології «управління за результатами», виховання неухильної поваги до принципів

ощадливості та ефективності використання публічних ресурсів, дотримання фінансової та управлінської дисципліни у всіх формах службової діяльності, а також відповідальності за досягнення стратегічних індикаторів розвитку держави та громад. По завершенню вивчення дисципліни здобувачі опанують передові форми і методи стратегічного аналізу (SWOT, PEST, BSC), знатимуть і неухильно дотримуватимуться регуляторних норм у сфері державного фінансового контролю та аудиту, оволодіють навичками праці з аналітичними матеріалами та цифровими інструментами моніторингу, вмітимуть практично організовувати ефективну роботу підрозділів контролінгу та внутрішнього аудиту в органах влади, а також професійно здійснювати супровід управлінських рішень на основі об'єктивних даних та оцінки ризиків.

## 2. Мета та завдання курсу

**Мета дисципліни** – формування у здобувачів вищої освіти системи теоретичних знань та практичних навичок у сфері публічної рекламної діяльності як інструменту стратегічних комунікацій, формування позитивного іміджу органів влади, просування соціально значущих ідей та взаємодії між державою і суспільством.

### Завдання курсу:

*знати і розуміти:* сутність теоретичних та методологічних основ публічної рекламної діяльності; характерні особливості функціонування соціальної та політичної реклами на національному, регіональному та місцевому рівнях; роль рекламних комунікацій у забезпеченні прозорості інформаційної політики та трансформаційних процесів у системі державного управління; принципи етичності та доброчесності в публічних комунікаціях; напрями застосування сучасних цифрових технологій та інструментів Digital-маркетингу в сфері публічного управління.

*вміти:* інструментарій зміни обґрунтування пріоритетів державної інформаційної політики; *аналізувати* комунікаційні проблеми та *розробляти* інноваційні рішення для підвищення рівня довіри до інститутів влади; *розробляти та обґрунтовувати* концепцію соціальних рекламних питань та брендів території; критично *аналізувати* рекламні матеріали на відповідність вимогам законодавства (Закони України «Про рекламу», «Про медіа»); *готувати та презентувати* комунікаційні стратегії для стейкхолдерів (громади, бізнесу, міжнародних партнерів); *оцінити* моніторинг та оцінку ефективності (KPI) публічних рекламних заходів з позиції раціонального використання бюджетних коштів.

## 3. Результати навчання

Дисциплінарні результати навчання:

– *знати і розуміти* теоретичні та методологічні основи публічного контролінгу як інструменту стратегічного управління та забезпечення прозорості державної політики; засади контролінгу як системного підходу до моніторингу результативності органів влади; його роль у забезпеченні ефективності публічних фінансів, дотриманні принципів підзвітності та посиленні довіри суспільства через реалізацію політик, орієнтованих на результат;

– *знати та розуміти* особливості реалізації принципу управлінської відповідальності; інтерпретувати та застосовувати методи оперативного та стратегічного контролінгу; *використовувати* інструменти бюджетування, орієнтованого на результат, механізми оцінювання відхилень від стратегічних цілей, використовуючи сучасні аналітичні методи (Balanced Scorecard, SWOT-аналіз), цифрові технології (BI-системи, Dashboards), інструменти моніторингу та профілактики неефективного використання ресурсів у публічному управлінні;

– пояснювати, порівнювати та узагальнювати характерні особливості функціонування систем контролінгу; оцінювати специфіку їх застосування на національному, регіональному та місцевому рівнях; аналізувати ефективність механізмів внутрішнього контролю та аудиту, їх практичного впровадження з урахуванням міжнародних стандартів (INTOSAI, COSO) та вимог євроінтеграції;

– знати та розуміти особливості нормативно-правового регулювання державного фінансового контролю; інтерпретувати та застосовувати технології відповідальності за недосягнення запланованих показників; володіти механізмами оцінювання актів та програм на предмет фінансових та управлінських ризиків, а також сучасними технологіями запобігання неефективному управлінню, включно з аналітичними інструментами та спеціалізованим програмним забезпеченням;

– оволодіти методологією розробки та впровадження систем контролінгу в органах влади; процедурами оцінювання паспортів бюджетних програм та звітів про їх виконання; використовувати сучасні цифрові платформи (E-Data, Spending.gov.ua), бази даних та аналітичні інструменти для моніторингу та оцінки ефективності публічних витрат;

– інтерпретувати та інтегрувати теоретичні й практичні підходи контролінгу задля забезпечення якості державних та муніципальних послуг; застосовувати сучасні моделі (наприклад, модель CAF) та міжнародний досвід під час розроблення стратегій розвитку громад; генерувати пропозиції щодо вдосконалення регуляторної бази та механізмів запровадження дієвого управлінського контролю;

– пояснювати, порівнювати та узагальнювати механізми реалізації публічного контролінгу в контексті децентралізації; аналізувати ключові відмінності національних і міжнародних підходів до аудиту ефективності (Performance Audit); систематизувати кращі практики та їхню дієвість для забезпечення доброчесності й результативності публічного управління;

– розробляти з урахуванням законодавчих вимог стратегічні плани та системи показників (KPI) для органів публічної влади; професійно оцінювати політичні, соціальні та економічні наслідки управлінських рішень; аналізувати ризики та розробляти альтернативні варіанти їх мінімізації; публічно презентувати результати моніторингу та оцінки, використовуючи переконливі аргументи для обґрунтування пропозицій щодо покращення діяльності.

## 4. Структура курсу

Тижні	Тематика занять	Вид занять	Ресурси	Оцінка
1	Вступ до курсу Мета, завдання, результати Політика курсу Навчальні матеріали Система та критерії оцінювання	Лекція	Силабус Презентація курсу Методичні рекомендації Рекомендовані джерела ККР для проведення заліку	–
	Тема 1. Концептуальні засади публічного контролінгу.		Презентація за темою Рекомендовані джерела	
	Практичне заняття 1. «Воркшоп: Впровадження контролінгової функції в ПУА»	Практичне заняття	Методичні рекомендації, Посилання на сайти органів влади	0-10
2	Тема 2. Інституційне середовище та стандартизація публічного контролінгу.	Лекція	Презентація за темою Рекомендовані джерела Спеціалізовані веб-ресурси	
	Практичне заняття 2. «Практикум: Методи комплаєнс-контролінгу»	Практичне заняття	Методичні рекомендації Спеціалізовані веб-ресурси	10-20
3	Тема 3. Методологія стратегічного контролінгу	Лекція	Презентація за темою Рекомендовані джерела Спеціалізовані веб-ресурси	
	Практичне заняття 3. «Стратегічна сесія: карта результативності територіальної громади»	Практичне заняття	Методичні рекомендації Спеціалізовані веб-ресурси	0-10
4	Тема 4. Операційний контролінг та бюджетування	Лекція	Презентація за темою Рекомендовані джерела	
	Практичне заняття 4 «Аналітичний контролінг бюджетних програм»	Практичне заняття	Методичні рекомендації Спеціалізовані веб-ресурси	0-10
5	Тема 5. Інформаційно-	Лекція	Презентація за темою	

Тижні	Тематика занять	Вид занять	Ресурси	Оцінка
	аналітичне забезпечення публічного контролінгу		Рекомендовані джерела Спеціалізовані веб-ресурси	
	Практичне заняття 5 «Цифровий контролінг та верифікація даних»	Практичне заняття	Методичні рекомендації Спеціалізовані веб-ресурси	0-10
6	Тема 6. Моніторинг якості та аудит результативності публічного контролінгу	Лекція	Презентація за темою Рекомендовані джерела Спеціалізовані веб-ресурси	
	Практичне заняття 6. «Практикум: Контролінг якості та аудит результативності»	Практичне заняття	Методичні рекомендації Спеціалізовані веб-ресурси	10-20
7	Тема 7. Ризик-орієнтований підхід у публічному контролінгу та закупівлі	Лекція	Презентація за темою Рекомендовані джерела Спеціалізовані веб-ресурси	
	Практичне заняття 7 «Кейс-стаді: Ризик-контролінг у сфері закупівель»	Практичне заняття	Методичні рекомендації Спеціалізовані веб-ресурси	0-10
6	Підведення підсумків вивчення дисципліни	Лекція	Силабус ККР для проведення заліку	0-10
	Підведення підсумків вивчення дисципліни	Практичне заняття	Анкети у MS Forms	–

### ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

**Мета завдання** – сформувати у здобувачів практичні вміння застосовувати інструменти публічного контролінгу для аналізу діяльності органів публічної влади та інших публічних інституцій, виявлення проблем у системі управління, оцінювання результативності їх функціонування та підготовки обґрунтованих пропозицій щодо вдосконалення управлінських рішень.

**Формат виконання** – індивідуальна робота з можливістю обговорення окремих ідей у навчальній групі.

**Форма проведення** – підготовка, презентація та захист індивідуального завдання під час практичного заняття. Результати роботи доцільно подавати у форматі мультимедійної презентації з акцентом на аналітичному обґрунтуванні висновків і запропонованих управлінських рішень.

**Зміст завдання** передбачає самостійний вибір об'єкта дослідження, яким може бути орган державної влади, орган місцевого самоврядування, комунальна установа, структурний підрозділ публічної інституції або окремий напрям її діяльності. У межах виконання завдання здобувач має:

- охарактеризувати об'єкт дослідження та особливості його функціонування;
- проаналізувати цілі, завдання, ресурси, результати діяльності та основні показники роботи;
- виявити відхилення, проблемні аспекти, ризики або чинники неефективності в управлінських процесах;
- оцінити наявні механізми планування, моніторингу, контролю та інформаційно-аналітичного забезпечення;
- визначити можливості застосування інструментів публічного контролінгу для підвищення ефективності, результативності, прозорості та підзвітності діяльності;
- розробити пропозиції щодо вдосконалення управлінських рішень, процедур контролю, системи показників або механізмів оцінювання;
- обґрунтувати очікувані результати впровадження запропонованих заходів.

**Критерії оцінювання** охоплюють рівень аналітичного опрацювання обраної проблеми, логічність структури роботи, обґрунтованість висновків і пропозицій, коректність використання підходів та інструментів публічного контролінгу, якість презентації результатів, аргументованість захисту та дотримання вимог до оформлення.

**Очікувані результати виконання завдання** — поглиблення розуміння сутності та функціонального призначення публічного контролінгу, розвиток навичок аналітичного мислення, оцінювання діяльності публічних інституцій, виявлення управлінських проблем і підготовки пропозицій, спрямованих на підвищення ефективності публічного управління.

**Під час презентації та захисту** результатів індивідуальних завдань може застосовуватися процедура **peer-assessment** – взаємооцінювання здобувачів вищої освіти за визначеними критеріями.

## 5. Технічне обладнання та/або програмне забезпечення

1. На лекційних заняттях обов'язково мати з собою гаджети зі стільниковим інтернетом.
2. Активованій аккаунт університетської пошти (student.i.p@nmu.one) на Microsoft Office365.
3. Перевірений доступ з ПК чи мобільного гаджету до застосунків Microsoft Office: Teams, платформа дистанційного навчання НТУ «ДП» Moodle.
4. Інсталюваний на ПК та мобільних гаджетах пакет програм Microsoft Office (Word, Excel, Power Point).

## 6. Система оцінювання та вимоги

**6.1. Навчальні досягнення здобувачів вищої освіти за результатами вивчення курсу оцінюватимуться за шкалою, що наведена нижче:**

Рейтингова шкала	Інституційна шкала
90 – 100	відмінно
74-89	добре
60-73	задовільно
0-59	незадовільно

Загальні критерії досягнення результатів навчання відповідають описам 6-го кваліфікаційного рівня НРК.

**6.2.** Здобувачі вищої освіти можуть отримати **підсумкову оцінку** з навчальної дисципліни **на підставі поточного оцінювання знань** за умови, якщо набрана кількість балів з поточного тестування та виконання і захисту практичних робіт складатиме не менше 60 балів. Максимально за поточною успішністю здобувач вищої освіти може набрати 100 балів.

**Теоретична частина** оцінюється за результатами *участі у дискусіях* під час інтерактивних лекцій та *виконання контрольних завдань* за кожною темою (розподіл балів див. у табл. розділу 4). Загалом за теоретичну частину курсу при поточному оцінюванні отримується **максимум 40 балів**.

**Практична частина** оцінюється за результатами *участі* здобувачів у *практичних заняттях* та *виконання, публічної презентації та захисту* (відповіді на запитання, дискусія) результатів командного / індивідуального завдання, зміст якої описано у розділі 4. За участь у практичних заняттях отримується максимум 30 балів. За виконання роботи отримується максимум 20 балів. При несвоєчасному здаванні практичної роботи оцінка знижується вдвічі. За результатами публічної презентації та захисту отримується максимум 10 балів. У сумі за практичну частину курсу при поточному оцінюванні отримується **максимум 60 балів**.

Отримані бали за теоретичну частину та практичні роботи додаються і є підсумковою оцінкою за вивчення навчальної дисципліни. Максимально за поточною успішністю здобувач вищої освіти може набрати 100 балів.

Розподіл максимальної кількості балів за складовими поточного контролю:

Теоретична частина	Практична частина	Разом
40	60	<b>100</b>

**6.3. Критерії оцінювання підсумкової роботи.** У випадку якщо здобувач вищої освіти за поточною успішністю отримав менше 60 балів та/або прагне поліпшити оцінку проводиться **підсумкове оцінювання (екзамен)** під час сесії.

Екзамен проводиться у вигляді комплексної контрольної роботи, яка включає запитання з теоретичної та практичної частини курсу. Білет складається з **60 тестових завдань** із чотирма варіантами відповідей, одна правильна відповідь оцінюється в 1 бал (**разом 60 балів**) та **10 тестових завдань** з практичної частини,

кожне з запитань оцінюється максимум у 4 бали (**разом 40 балів**), причому:

- 4 бали – відповідність еталону;
- 3 бали – відповідність еталону з незначними помилками;
- 2 бали – часткова відповідність еталону, питання повністю не розкриті;
- 1 бал – невідповідність еталону, але відповідність темі запитання;
- 0 балів – відповідь не наведена або не відноситься до теми запитання.

Отримані бали за відкриті та закриті тести додаються і є підсумковою оцінкою за вивчення навчальної дисципліни. Максимально за підсумковою роботою здобувач вищої освіти може набрати 100 балів.

## **7. Політика курсу**

**7.1. Політика щодо академічної доброчесності.** Академічна доброчесність здобувачів вищої освіти є важливою умовою для опанування результатами навчання за дисципліною і отримання задовільної оцінки з поточного та підсумкового контролів. Академічна доброчесність базується на засудженні практик списування (виконання письмових робіт із залученням зовнішніх джерел інформації, крім дозволених для використання), плагіату (відтворення опублікованих текстів інших авторів без зазначення авторства), фабрикації (вигадування даних чи фактів) що можуть використовуватися в освітньому процесі. Політика щодо академічної доброчесності регламентується положенням «Положення про систему запобігання та виявлення плагіату у Національному технічному університеті «Дніпровська політехніка»:

[http://www.nmu.org.ua/ua/content/activity/us\\_documents/System\\_of\\_prevention\\_and\\_detection\\_of\\_plagiarism.pdf](http://www.nmu.org.ua/ua/content/activity/us_documents/System_of_prevention_and_detection_of_plagiarism.pdf).

У разі порушення здобувачем вищої освіти академічної доброчесності (списування, плагіат, фабрикація), робота оцінюється незадовільно та має бути виконана повторно. При цьому викладач залишає за собою право змінити тему завдання.

Політика щодо використання штучного інтелекту під час опанування курсу регламентується відповідними нормами «Політики щодо використання штучного інтелекту в діяльності Національного технічного університету «Дніпровська політехніка»:

[https://old.nmu.org.ua/ua/content/activity/us\\_documents/Політика\\_III\\_2025.pdf](https://old.nmu.org.ua/ua/content/activity/us_documents/Політика_III_2025.pdf).

### **7.2. Комунікаційна політика.**

Здобувачі вищої освіти повинні мати активовану університетську пошту.

Обов'язком здобувача вищої освіти є перевірка один раз на тиждень (щонеділі) поштової скриньки на НТУ Microsoft Office та відвідування групи дисципліни у Microsoft Teams.

Рекомендуємо створити профілі та підписатися на сторінку кафедри державного управління і місцевого самоврядування у Facebook: <https://www.facebook.com/kafedra.publicmanagement/>.

Протягом тижнів самостійної роботи обов'язком здобувача вищої освіти є робота у рамках дисципліни дистанційно у застосунку Microsoft Teams та на корпоративній платформі Moodle ([www.do.nmu.org.ua](http://www.do.nmu.org.ua)).

Усі письмові запитання до викладача стосовно дисципліни мають надсилатися на університетську електронну пошту або до групи у Microsoft Teams.

### **7.3. Політика щодо перескладання.**

Роботи, які здаються із порушенням термінів без поважних причин оцінюються на нижчу оцінку. Перескладання відбувається із дозволу деканату за наявності поважних причин (наприклад, лікарняний).

### **7.4. Відвідування занять.**

З 24.02.2022 реалізація освітньої діяльності відбувається в умовах правового режиму воєнного стану. Наявна низка небезпек: повітряні тривоги, ризики припинення енергозабезпечення, мобільного та Інтернет-зв'язку. Згідно з наказами по університету у 2024-2025 навчальному році освітня діяльність здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти всіх форм навчання здійснюється з використанням дистанційних технологій через синхронні та асинхронні комунікації.

Відвідування онлайн лекцій та практичних занять реалізується через приєднання до «наради» в «команді» Microsoft Teams. Під час повітряної тривоги заняття перериваються і продовжуються лише за умов перебування учасників освітнього процесу у захищених приміщеннях. Викладачем (за технічної та безпекової можливості) здійснюється запис заняття для підтримки асинхронного формату навчання.

У випадках відсутності енергозабезпечення, мобільного та Інтернет-зв'язку викладачем забезпечується асинхронний формат навчання та комунікація зі здобувачами за допомогою каналів зв'язку, що функціонують.

Про причини неможливості взяти участь в онлайн заняттях, ускладненні доступу до матеріалів на дистанційних платформах НТУ «ДП» тощо здобувач вищої освіти має повідомити викладача в особистих повідомленнях чатів Microsoft Teams, або листом на корпоративну е-пошту НТУ «ДП», або через старосту чи представника адміністрації інституту.

**7.5. Політика щодо оскарження оцінювання.** Якщо здобувач вищої освіти не згоден з оцінюванням його знань він може оскаржити виставлену викладачем оцінку у встановленому порядку.

**7.6. Зарахування результатів навчання, які отримані у неформальній освіті.** Здобувачі вищої освіти має право на зарахування результатів навчання, які отримані у неформальній освіті, за окремими темами або видами навчальної активності із попереднім погодженням з викладачем дисципліни та гарантом освітньої програми. Визнання результатів здійснюється за наявності відповідних сертифікатів.

**7.7. Участь в анкетуванні.** Наприкінці вивчення курсу та перед початком сесії здобувачам вищої освіти буде запропоновано анонімно заповнити електронні анкети (MS Forms). Посилання на форму буде розміщено у Teams курсу. Заповнення анкет є важливою складовою вашої навчальної активності, що дозволить оцінити дієвість застосованих методів викладання та врахувати ваші пропозиції стосовно покращення змісту навчальної дисципліни.

## 8. Рекомендовані джерела інформації

### Основні

1. Чорний О. Формування сучасного механізму контролю в публічному управлінні: розробка загальної концепції дослідження. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2023. №3. С. 211-215. DOI: <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2023.3.35>.
2. Чорний О. Інституціональні засади формування механізмів публічного контролю в діяльності органів державної влади. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2022. № 3. С. 243-246. DOI: <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2022.3.41>
3. Чорний О. Організаційно-економічний механізм інтегрування контролінгу в систему публічного управління. *Slovak international scientific journal*. 2023. № 74. С. 74-77.
4. Слободяник Ю. Б. Формування системи державного аудиту в Україні: монографія. Суми : Мрія, 2017. URL: <https://scholar.google.com/citations?user=fD2BM2MAAAAJ&hl=uk>
5. Дікань Л. В., Синюгіна Н. В. Державний фінансовий контроль як ефективний важіль забезпечення фінансової безпеки України: монографія. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2010. URL: [https://monograph.com.ua/user/setLocale/uk\\_UA?source=%2Fcatalog%2Fbook%2F978-966-97289-2-0](https://monograph.com.ua/user/setLocale/uk_UA?source=%2Fcatalog%2Fbook%2F978-966-97289-2-0).
6. Колодізев О. М., Чмутова І. М., Азізова К. М. та ін. Контролінг як технологія управління фінансовими та нефінансовими структурами: монографія . Харків : Вид. ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014. 348 с..
7. Стефанюк І. Б. Державний фінансовий контроль: проблеми ідентифікації й визначення системи. *Фінанси України*. 2009. № 11. С. 12-19. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Fu\\_2009\\_11\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Fu_2009_11_3).
8. Басанцов І. В. Модернізація системи державного фінансового контролю України *Економічний часопис-XXI*. 2014. № 1-2(1). С. 78-81. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecchado\\_2014\\_1-2\(1\)\\_21](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecchado_2014_1-2(1)_21).
9. Хмельков А. В. Державний фінансовий контроль: підручник Харків: ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2017. 228 с. URL: <https://www.pdau.edu.ua/sites/default/files/node/7472/sylabusderzhavnyyfinansovykontr ol.pdf>.
10. Внутрішній аудит: навчальний посібник / за ред. Ю. Б. Слободяник. Суми : ТОВ «ВПІ «Фабрика друку», 2018. 248 с. URL: <https://dspace.oneu.edu.ua/bitstreams/24f9bc87-8197-4f01-9880-108bf0d20461/download>.
11. Дікань Л. В., Шевченко І. О., Дейнеко Є. В., Калінкін Д. В. Державний фінансовий контроль .: навчальний посібник у схемах і таблицях Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. 275 с. : <https://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/21860>.

### Нормативні документи

1. Конституція України: Прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28 черв. 1996 р. URL: <http://www.rada.gov.ua>.
2. Бюджетний кодекс України : Закон України від 08.07.2010 р. № 2456-VI . Законодавство України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17>.
3. Про основні засади здійснення державного фінансового контролю в Україні : Закон України від 26.01.1993 р. № 2939-XII .Законодавство України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-12>.
4. Про Рахункову палату : Закон України від 02.07.2015 р. № 576-VIII .Законодавство України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/576-19>.
5. Деякі питання утворення структурних підрозділів внутрішнього аудиту та проведення такого аудиту в міністерствах, інших центральних органах виконавчої влади... : Постанова Кабінету Міністрів України від 28.09.2011 р. № 1001. Законодавство України. URL:(<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1001-2011-%D0%BF>).
6. Про затвердження Основних засад здійснення внутрішнього контролю розпорядниками бюджетних коштів : Постанова Кабінету Міністрів України від 12.12.2018 р. № 1062 .Законодавство України. URL:(<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1062-2018-%D0%BF>).
7. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо функціонування внутрішнього контролю у розпорядників бюджетних коштів... : Наказ Міністерства фінансів України від 20.08.2025 р. № 420 .Міністерство фінансів України. URL: <https://mof.gov.ua/uk/normativna-baza-dvfk>.
8. Про затвердження форми Звіту про стан організації та функціонування внутрішнього контролю : Наказ Міністерства фінансів України від 22.08.2025 р. № 427 .
9. Про внесення змін до Порядку здійснення внутрішнього аудиту та утворення підрозділів внутрішнього аудиту : Постанова Кабінету Міністрів України від 14.12.2016 р. № 950 .Законодавство України. URL:(<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/950-2016-%D0%BF>).
10. Про схвалення Концепції розвитку державного внутрішнього фінансового контролю : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 24.05.2005 р. № 158-р .Законодавство України. URL:(<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/158-2005-%D1%80>).
11. Про запобігання корупції : Закон України від 14.10.2014 р. № 1700-VII .Законодавство України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18>.
12. Directive (EU) 2017/1371 of the European Parliament and of the Council on the fight against fraud to the Union's financial interests by means of criminal law (PIF Directive). *EUR-Lex*. 2017. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2017/1371/oj/eng>
13. Council Regulation (EU) 2017/1939 implementing enhanced cooperation on the establishment of the European Public Prosecutor's Office. *EUR-Lex*. 2017. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2017/1939/oj>.
14. Regulation (EU) 2021/241 of the European Parliament and of the Council establishing the Recovery and Resilience Facility. *EUR-Lex*. 2021. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2021/241/oj>.

15. Directive 2014/42/EU of the European Parliament and of the Council on the freezing and confiscation of instrumentalities and proceeds of crime in the European Union. *EUR-Lex*. 2014. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2014/42/oj>.

16. Convention drawn up on the basis of Article K.3 of the Treaty on European Union, on the protection of the European Communities' financial interests. *EUR-Lex*. 1995. URL: ([https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:41995A1127\(03\)](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:41995A1127(03))).

17. Regulation (EU, Euratom) 2018/1046 on the financial rules applicable to the general budget of the Union (Financial Regulation). *EUR-Lex*. 2018. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2018/1046/oj>.

18. ECA Special report 28/2024: Enforcing EU law – The Commission has improved its management of infringement cases, but closing them still takes too long. European Court of Auditors. 2024. URL: <https://www.eca.europa.eu/en/publications>.

19. ECA Special report 06/2026: Tackling fraud in the RRF. European Court of Auditors. – 2026. URL: <https://www.eca.europa.eu/en/publications>.

20. ECA Special report 04/2025: EU military mobility – Full speed not reached due to design weaknesses and obstacles en route. European Court of Auditors. URL: <https://www.eca.europa.eu/en/publications>.

21. Annual report on the EU finances - Key facts and figures for 2024 . European Court of Auditors. 2024. URL: <https://www.eca.europa.eu/en/publications>.

#### Додаткові

1. Van Helden G. J., Reichard C. Management control and public sector performance management. *Baltic Journal of Management*. 2019. URL: <https://www.researchgate.net/publication/328778721>.

2. Hyndman N., Lapsley I. New Public Management: The Story Continues. *Financial Accountability & Management*. 2016. Vol. 32, Iss. 4. P. 385-408. – URL: [https://pureadmin.qub.ac.uk/ws/portalfiles/portal/102254100/new\\_public\\_management.pdf](https://pureadmin.qub.ac.uk/ws/portalfiles/portal/102254100/new_public_management.pdf).

3. Cäker M., Siverbo S. Management control in public sector joint ventures. *Management Accounting Research*. 2011. Vol. 22, Iss. 4. P. 330-348. URL: (<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S104450051100045X>).

4. Hirsch B., Weber J. (Eds.) Controlling in Public Institutions. WHU, 2014. URL: ([https://opus4.kobv.de/opus4-whu/files/284/IMC\\_Report\\_2014.pdf](https://opus4.kobv.de/opus4-whu/files/284/IMC_Report_2014.pdf)).

5. Agyemang G. NGO Accountability and Management Control in Public Sector Organisations. 2024. URL: <https://www.royalholloway.ac.uk/research-and-education/departments-and-schools/business-school/ipa-2024> (дата звернення: 05.04.2026).

6. Broadbent J., Guthrie J. Public sector to public services: 20 years of “contextual” accounting research . *Accounting, Auditing & Accountability Journal*. 2008. Vol. 21. Iss. 2. P. 129-169. URL: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/09513570810854383/full>.

7. Lapsley I. The changing public sector: from transition to transformation. *European Accounting Review*. 2001. Vol. 10, Iss. 3. P. 501-504. URL: <https://ideas.repec.org/a/taf/euract/v10y2001i3p501-504.html>.

8. Ferry L., Ahrens T. Using management control to understand public sector corporate governance changes: Localism, public interest, and enabling control in an English local authority. *Journal of Accounting and Organizational Change*. 2017. Vol. 13, Iss. 4. P. 548-567. URL: <https://research.uaeu.ac.ae/en/publications/using-management-control-to-understand-public-sector-corporate-go>.

9. Ferry L., Midgley H. Are public sector accounts trusted? Exploring the verdict of the Public Administration and Constitutional Affairs Committee in the United Kingdom. *Public Administration*. 2022. URL: <https://www.researchgate.net/publication/377967771>

### Інформаційні ресурси

1. Міністерство фінансів України: URL: <https://mof.gov.ua/uk/normativna-baza-dvfk>

2. Державна аудиторська служба України (Держаудитслужба): URL: <https://dasu.gov.ua/>

3. Рахункова палата України: URL: <https://rp.gov.ua/>

4. European Court of Auditors (Європейський суд аудиторів): URL: <https://www.eca.europa.eu/>

5. EUR-Lex (Офіційний портал законодавства ЄС для пошуку директив із захисту фінансових інтересів та аудиту): URL: <https://eur-lex.europa.eu/homepage.html>

6. INTOSAI (Міжнародна організація вищих органів аудиту, що розробляє стандарти публічного контролю): URL: <https://www.intosai.org/>

7. PEMPAL (Мережа обміну досвідом з управління державними фінансами для країн Європи та Центральної Азії): URL: <https://www.pempal.org/>

8. OLAF (Європейське управління з питань запобігання зловживанням та шахрайству): URL: <https://anti-fraud.ec.europa.eu/>

9. Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management (Спеціалізований науковий журнал видавництва Emerald): URL: <https://www.emerald.com/insight/publication/issn/1096-3367>

10. Financial Accountability & Management (Провідне академічне видання з питань фінансової підзвітності та менеджменту в державному секторі): URL: <https://onlinelibrary.wiley.com/journal/14680408>

11. Каталог Національної бібліотеки України імені В. І. Вернадського (Електронний архів української наукової періодики з права та управління): <http://www.irbis-nbuv.gov.ua>.

12. Законодавство України (Офіційний вебпортал парламенту для пошуку національних нормативно-правових актів): <https://zakon.rada.gov.ua>.