

Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра публічного управління та адміністрування

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«КОНТРОЛІНГ У ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНУ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ»

Студента 3 курсу, групи 11с
спеціальності 281 «Публічне
управління та адміністрування»
спеціалізації «Публічне
управління та адміністрування»

(підпис студента)

Клеваичук
Олександр
Віталійович

Науковий керівник
к.держ.упр.

(підпис керівника)

Динник
Ірина
Петрівна

Гарант освітньої програми
канд. екон. наук,
доцент

(підпис гаранта)

Головня
Юлія
Ігорівна

Київ 2022

Київський національний торговельно-економічний університет

Факультет економіки, менеджменту та психології

Кафедра публічного управління та адміністрування

Освітній ступінь: бакалавр

Спеціальність: публічне управління та адміністрування

Спеціалізація: публічне управління та адміністрування

Затверджую

Зав. кафедри _____

«11» грудня 2021 р.

Завдання на випускню кваліфікаційну роботу (проект) студентові

Клеваичу Олександр Віталійовичу

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи (проекту): «Контролінг у діяльності органу державної влади»

Затверджена наказом ректора від «10» грудня 2021 р. № 4082.

2. Строк здачі студентом закінченого проекту (роботи)

24.01.2022 р.

3. Цільова установка та вихідні дані до роботи (проекту)

Метою роботи (проекту) є обґрунтування й розробка пропозицій щодо напрямів удосконалення контролінгу у діяльності органу державної влади.

Об'єктом дослідження є суспільні відносини, які виникають у процесі застосування контролінгу у діяльності органу державної влади.

Предметом дослідження є сукупність теоретико-методичних аспектів реалізації контролінгу у діяльності органу державної влади.

4. Зміст випускного кваліфікаційного проекту (роботи) (перелік питань за кожним розділом) :

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ОЦІНЮВАННЯ РІВНЯ КОНТРОЛІНГУ У ДІЯЛЬНОСТІ
ОРГАНУ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ

1.1. Сучасний стан та тенденції розвитку контролінгу у діяльності органу державної влади

1.2. Аналіз застосування методів контролінгу у діяльності органу державної влади

Розділ 2. УДОСКОНАЛЕННЯ КОНТРОЛІНГУ У ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНУ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ

2.1. Вітчизняний та зарубіжний досвід контролінгу у діяльності органу державної влади

2.2. Напрями удосконалення контролінгу у діяльності органу державної влади на прикладі Коростенської міської ради

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ДОДАТКИ

5. Календарний план виконання роботи (проекту)

№ пор.	Назва етапів випускної кваліфікаційної роботи (проекту)	Строк виконання етапів роботи	
		за планом	фактично
1	2	3	4
1	Визначення напрямку дослідження та затвердження теми випускної кваліфікаційної роботи	До 10.12.2021	10.12.2021
2	Складання плану та підготовка індивідуального завдання для виконання випускної кваліфікаційної роботи	До 20.12.2021	20.12.2021
3	Представлення на рецензування науковому керівнику рукопису першого розділу випускної кваліфікаційної роботи	До 10.01.2022	10.01.2022
4	Представлення на рецензування науковому керівнику рукопису другого розділу випускної кваліфікаційної роботи	До 20.01.2022	20.01.2022
5	Представлення закінченої випускної кваліфікаційної роботи на кафедру	До 21.01.2022	21.01.2022
6	Підготовка письмового відгуку на випускну кваліфікаційну роботу	До 22.01.2022	22.01.2022
7	Зовнішнє рецензування ВКР	До 22.01.2022	22.01.2022
8	Проведення попереднього захисту випускних кваліфікаційних робіт	21-23.01.2022	21-23.01.2022

9	Вирішення питання про допуск випускної кваліфікаційної роботи до захисту	До 25.01.2022	До 25.01.2022
10	Направлення випускної кваліфікаційної роботи із зовнішньою рецензією у ЕК для захисту	За графіком	За графіком

6. Дата видачі завдання «11» грудня 2021р.

7. Науковий керівник випускної кваліфікаційної роботи (проекту)

Динник І.П.

(прізвище, ініціали, підпис)

8. Гарант освітньої програми

Головня Ю.І.

(прізвище, ініціали, підпис)

9. Завдання прийняв до виконання студент

Клеваичук О. В.

(прізвище, ініціали, підпис)

10. Відгук наукового керівника випускної кваліфікаційної роботи (проекту):

Випускна кваліфікаційна робота написана на актуальну тему.

В сучасних умовах реалізація контролінгу в органах державної влади знаходиться в динамічному та слабо прогнозованому середовищі. Умови постійної нестабільності та пандемія коронавірусу вимагають постійного вдосконалення системи управління в органах державної влади, зокрема актуальним є вивчення та розробка напрямів удосконалення контролінгу у діяльності органу державної влади.

У випускній кваліфікаційній роботі студентом охарактеризовано сучасний стан та тенденції розвитку контролінгу у діяльності органу державної влади; проаналізовано застосування методів контролінгу у діяльності органу державної влади; узагальнено вітчизняний та зарубіжний досвід контролінгу у діяльності органу державної влади та сформульовано пропозиції щодо напрямів удосконалення контролінгу у діяльності органу державної влади на прикладі Коростенської міської ради.

Зміст випускної кваліфікаційної роботи підпорядкований поставленій у роботі меті. Проведений аналіз дозволив визначити проблемні питання у процесі застосування контролінгу у діяльності органу державної влади. Завдання поставлені в роботі виконані в повному обсязі, що підтверджено висновками.

Випускна кваліфікаційна робота має досить логічну структуру та відповідає вимогам оформлення. Робота написана на достатньому науковому рівні, є самостійним дослідженням студента, повністю розкриває обрану тему. Вважаю, що випускна кваліфікаційна робота заслуговує позитивної оцінки, а її автор, Клеваичук О. В. на отримання кваліфікації бакалавра зі спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування».

Науковий керівник випускної кваліфікаційної роботи (проекту)

(підпис, дата)

Відмітка про попередній захист Головня Юлія Ігорівна

(ПІБ, підпис, дата)

11. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу (проект):

Випускна кваліфікаційна робота (проект) студента Клеваичука О.В.

(прізвище, ініціали)

може бути допущена до захисту екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої програми): Головня Юлія Ігорівна

(прізвище, ініціали, підпис)

Завідувач кафедри: Новікова Наталія Леонідівна

(підпис, прізвище, ініціали)

«25» січня 2022 р.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1.ОЦІНЮВАННЯ РІВНЯ КОНТРОЛІНГУ У ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНУ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ	6
1.1. Сучасний стан та тенденції розвитку контролінгу у діяльності органу державної влади.....	6
1.2. Аналіз застосування методів контролінгу у діяльності органу державної влади.....	11
РОЗДІЛ 2. УДОСКОНАЛЕННЯ КОНТРОЛІНГУ У ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНУ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ	17
2.1. Вітчизняний та зарубіжний досвід контролінгу у діяльності органу державної влади.....	17
2.2. Напрями удосконалення контролінгу у діяльності органу державної влади на прикладі Коростенської міської ради.....	23
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	30
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	33

ВСТУП

Актуальність теми. Контролінг можна віднести до сучасних інструментів державного сектору. Особливу увагу приділяють застосуванню методів контролінгу в діяльності органів державної влади. Контролінг визначається як система управління, яка використовує інформацію для контролю всіх процесів в органах державної влади. Контролінг в органах державної влади реалізується шляхом оцінки діяльності за допомогою дисперсій, своєчасна звітність якого повинна максимізувати можливості для управлінських дій і може допомогти досягти визначених цілей.

Вражаюча швидкість зростання змін соціально-економічного оточення та виникнення необхідності вчасного розпізнавання, виокремлення можливостей та ризиків у віддаленому майбутньому призвели до виникнення стратегічного контролінгу, що в свою чергу зумовило переосмислення масштабів планування. Так, контролінг можна віднести до допоміжних заходів для стратегічного та оперативного управління в органах державної влади. Адміністративний менеджмент та адміністративний контролінг можуть доповнювати одне одного під час виконання управлінських завдань.

Контролінгова система впроваджується в системі органів державної влади за умови виконання наступних передумов: завдання та мета повинні бути спланованими стратегічно; цілі стосовно результатів можна визначити як цілі відносно часу та якості; продуктивність повинна бути спланованою з орієнтацією на результати діяльності; для забезпечення результативності задається чіткий бюджет; керівники постійно володіють інформацією щодо етапів досягнення цілей.

В сучасних умовах реалізація контролінгу в органах державної влади знаходиться в динамічному та слабо прогнозованому середовищі. Умови постійної нестабільності та пандемія коронавірусу вимагають постійного вдосконалення системи управління в органах державної влади, зокрема

актуальним є вивчення та розробка напрямів удосконалення контролінгу у діяльності органів державної влади.

Контролінг дає можливість створити інтегровану та всеосяжну систему планування та контролю всіх організаційних функцій, щоб послуги надавалися таким чином, щоб відповідати або перевершувати очікування споживачів. Формулювання пропозицій щодо напрямів удосконалення контролінгу у діяльності органів державної влади на прикладі Коростенської міської ради зумовлює актуальність теми роботи.

Метою випускної кваліфікаційної роботи є обґрунтування й розробка пропозицій щодо напрямів удосконалення контролінгу у діяльності органу державної влади.

Поставлена мета зумовила необхідність вирішення таких дослідницьких завдань:

- охарактеризувати сучасний стан та тенденції розвитку контролінгу у діяльності органу державної влади;
- проаналізувати застосування методів контролінгу у діяльності органу державної влади;
- узагальнити вітчизняний та зарубіжний досвід контролінгу у діяльності органу державної влади;
- сформулювати пропозиції щодо напрямів удосконалення контролінгу у діяльності органу державної влади на прикладі Коростенської міської ради.

Об'єктом дослідження є суспільні відносини, які виникають у процесі застосування контролінгу у діяльності органу державної влади.

Предметом дослідження є сукупність теоретико-методичних аспектів реалізації контролінгу у діяльності органу державної влади.

Методи дослідження. Для вирішення визначених завдань, у процесі дослідження використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження. Для аналізу сучасного стану та тенденцій розвитку контролінгу у діяльності органу державної влади було використано такі методи, як: аналітичний, описовий, структурного аналізу, виокремлення статистичних даних, порівняння. Для оцінки

застосування методів контролінгу у діяльності органу державної влади, основними методами були – структурний аналіз, узагальнення, синтез, аналогія. Метод порівняльного аналізу – з метою узагальнення вітчизняного та зарубіжного досвіду контролінгу у діяльності органу державної влади та виявлення можливостей його імплементації в Україні. Прогностичний метод, що передбачає узагальнення незалежних характеристик опрацьованих матеріалів для формулювання висновків, пропозицій щодо напрямів удосконалення контролінгу у діяльності органу державної влади на прикладі Коростенської міської ради.

Структура роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел. Повний обсяг роботи становить 38 сторінок, з них 32 сторінки основного тексту. Робота включає 3 таблиці, 8 рисунків. Список використаних джерел налічує 50 найменувань.

РОЗДІЛ 1.

ОЦІНЮВАННЯ РІВНЯ КОНТРОЛІНГУ У ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНУ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ

1.1. Сучасний стан та тенденції розвитку контролінгу у діяльності органу державної влади

Контролінг у діяльності органів державної влади можна охарактеризувати як сучасний інструмент контролю всіх процесів в органах державної влади [49].

Існують різноманітні підходи до визначення поняття «контролінг» в працях вітчизняних та зарубіжних науковців [49].

Контролінг це система управління, яка використовує інформацію для контролю всіх процесів в органах державної влади. Типовими функціями контролінгу є передбачення відмінностей між фактичними і запланованими результатами, а також виконання дій до їх виникнення [49].

За твердженням Демочані О. Е., позиціонування сучасної контролінгової концепції загалом впливає із терміну «management accounting» (управлінський облік), введеному в оборот у вітчизняному бізнессередовищі з англomовного, а безпосередньо контролінг (controlling) – з німецькомовного. Сучасний зміст терміну «контролінг» (controlling) походить з англійської «to control» – керувати, контролювати, хоча в англomовних джерелах він прямо не використовується, а замінюється терміном «управлінський облік» (managerial accounting, management accounting). На даний час розуміння цього терміну (die controlling), який був перейнятий з Німеччини, де і була розроблена сама концепція контролінгу, набуло досить широкого практичного застосування [9, с. 139].

Контролінг є складною конструкцією, що поєднує в собі різноманітні елементи, зокрема, установлення цілей, планування, облік, контроль, аналіз, керування інформаційними потоками й вироблення рекомендацій для прийняття управлінських рішень [17, с. 9].

Подальші тенденції розвитку контролінгу можуть бути обумовлені різними причинами (рис. 1.1.):

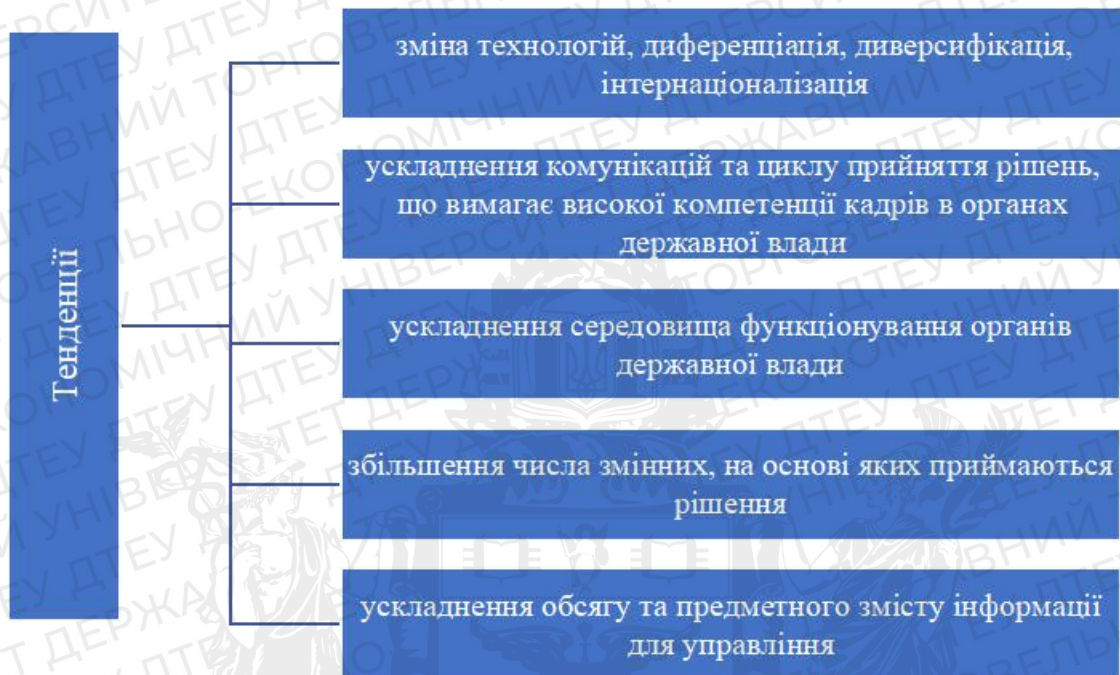


Рис. 1.1. Тенденції розвитку контролінгу [27, с. 219]

Як показано на рис. 1.1., тенденції розвитку контролінгу можуть зумовлюватися [27, с. 219]:

- зміною технологій, диференціації, диверсифікації, інтернаціоналізації;
- збільшенням числа змінних, на основі яких приймаються рішення;
- ускладненням середовища, в якому функціонують органи державної влади;
- ускладненням обсягу та предметного змісту інформації, необхідної для управління;
- ускладненням комунікацій та циклу прийняття рішень, що вимагає високої компетенції кадрів в органах державної влади.

Тенденції розвитку поняття «фінансовий контролінг» зумовлені тим, що він вважається підсистемою контролінгу і його основною метою є забезпечення за допомогою фінансових інструментів стабільної та фінансової рівноваги у господарській діяльності держави. За допомогою фінансового контролінгу складають плани щодо показників ліквідності, прийняття управлінських рішень,

фінансування певних проєктів і планування бюджетів, які у подальшій діяльності порівнюють з реальними показниками [27, с. 220].

На сучасному етапі комплексний підхід фінансового контролінгу до економічної безпеки держави передбачає поєднання принципів, функцій, методів, стратегій і технологій управління економічною безпекою на всіх рівнях. Він спрямований на своєчасне вирішення соціально-економічних проблем, оптимальний розподіл повноважень у процесі ухвалення рішень, вибір стратегії й тактики держави, адекватних сучасним ринковим умовам щодо забезпечення економічної безпеки держави. Основною вимогою до забезпечення економічної безпеки держави є достовірність та об'єктивність інформації, а джерелом інформації для контролінгу виступає національне законодавство держави [45, с. 23].

Науковці під поняттям «контролінг» розуміють виключно контроль або управлінський облік (managerial accounting). Загалом таке тлумачення контролінгу є неповним, тому що і контроль, і управлінський облік виступають окремими функціями контролінгу [27, с. 222].

Аналізуючи тенденції розвитку контролінгу у діяльності органу державної влади, варто зазначити, що вагомим чинником, який зумовлює прийняття неправильних управлінських рішень вважається відсутність ефективного планування, ефективною координації діяльності служб органу державної влади, управлінського обліку, аналізу та контролю [8].

Серед причин для створення системи контролінгу можна виділити [8]:

- ✓ погіршення показників діяльності;
- ✓ поява нових цілей в умовах функціонування;
- ✓ відсутність узгодження цілей;
- ✓ застарілі методи планування, калькуляції та аналізу;
- ✓ відсутність методик обліку і аналізу, невідповідність вимогам як основа для відстежування діяльності та ухвалення управлінських рішень;
- ✓ дублювання або відсутність деяких функцій, наявність конфліктних ситуацій при їх виконанні.

Контролінг ґрунтується на трьох компонентах: економічна система, управління, інформаційна система. Наявність цих трьох складових підтверджується історичними етапами розвитку контролінгу (табл. 1.1) [25].

Таблиця 1.1

Історичні етапи розвитку контролінгу

Етапи	Визначення концепції контролінгу
1930-ті роки	Контролінг це система обліку.
1970-1980-ті роки	Контролінг це управлінська інформаційна система.
1990 р. – по теперішній час	Контролінг це система управління.

Джерело: складено автором на основі [25]

Як показано в табл. 1.1, впродовж даних етапів змінювалися пріоритети і орієнтації концепції контролінгу: у 1930-ті роки це була система обліку, у 1970-1980-х роках – управлінська інформаційна система, у наш час – система управління [25].

Зростаючу популярність контролінгу можна пояснити новими можливостями для державних органів влади, адже контролінг дає можливість поліпшити якість ухвалення управлінських рішень. За досить тривалий час розвитку контролінгу в світовій практиці було реалізовано дуже багато консалтингових проєктів, проведено значну кількість досліджень, симпозіумів та конференцій з питань контролінгу. Проте інтерес до нього не спадає і постійно з'являються нові методи, що дають можливість підвищувати ефективність управління в органах державної влади [49].

Однією з найвпливовіших організацій в сфері впровадження та розвитку контролінгу є Міжнародна група контролінгу (International Group of Controlling), яка об'єднує 27 компаній та установ з Німеччини, Швейцарії, Австрії, Польщі, Чехії, Словенії, Угорщини, Білорусі та Росії, і працює над реалізацією основних цілей (рис. 1.2) [49].

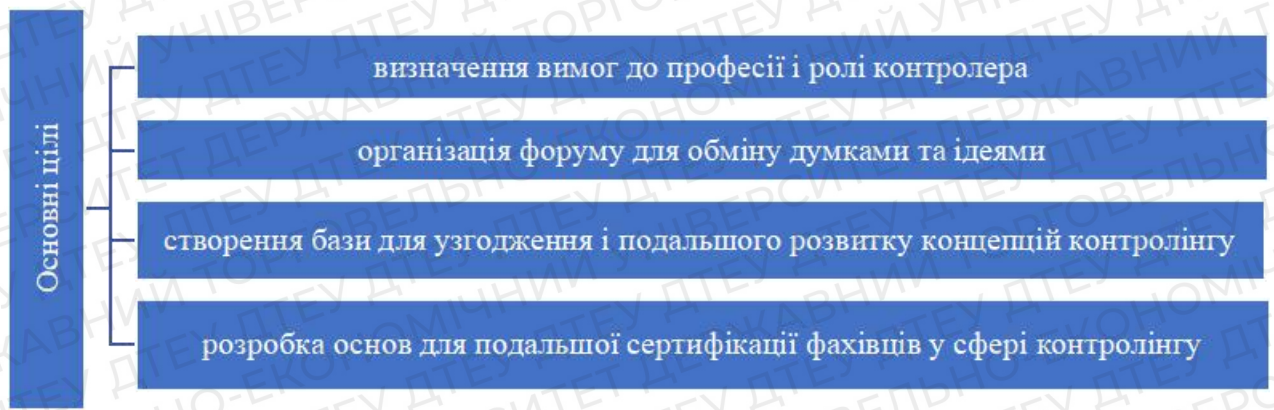


Рис. 1.2. Основні цілі Міжнародної групи контролінгу [49]

Як показано на рис. 1.2. основними цілями Міжнародної групи контролінгу виступають визначення вимог до професії і ролі контролера; організація форуму для обміну думками та ідеями; створення бази для узгодження і подальшого розвитку концепцій контролінгу, а також для вироблення єдиної термінології контролінгу; розробка основ для сертифікації фахівців у сфері контролінгу [49].

Тенденції формування служби контролінгу прослідковуються виходячи зі специфіки його функціонування, мети та багатьох інших факторів. Без урахування всіх вказаних особливостей система контролінгу втрачає свою актуальність і дієвість. Найефективнішим є підхід, коли система контролінгу ексклюзивна та підлаштовується під діяльність певного об'єкту. Під час організації контролінгу врахування типових помилок дає можливість ефективно та оперативно впровадити контролінг та досягти очікуваної результативності в діяльності [8].

Контролінг можна віднести до допоміжних заходів для стратегічного та оперативного управління в органах державної влади. Адміністративний менеджмент та адміністративний контролінг можуть доповнювати одне одного під час виконання управлінських завдань. Тобто, контролінг надає інформацію, а адміністративний менеджмент надає інформацію стосовно прийняття рішень [46, с. 58].

Таким чином, охарактеризувавши сучасний стан та тенденції розвитку контролінгу у діяльності органу державної влади, було визначено, що тенденції розвитку контролінгу можуть зумовлюватися різними причинами, зокрема

можливими є тенденції розвитку поняття «фінансовий контролінг». Можна підсумувати, що система контролінгу ексклюзивна та підлаштовується під діяльність певного об'єкту, а на сучасному етапі контролінг можна віднести до допоміжних заходів для стратегічного та оперативного управління в органах державної влади.

1.2. Аналіз застосування методів контролінгу у діяльності органу державної влади

Аналізуючи застосування методів контролінгу у діяльності органів державної влади, необхідно звертати увагу на дві умови. Основою використання контролінгу у діяльності органу державної влади є управління процесами та допоміжна інформаційна система [49].

Державне управління використовує багато різної інформації, наприклад, інформація для керівництва, інформаційна підтримка державних послуг, інформація для громадян тощо. Необхідно впровадити інформаційну систему, яка б забезпечувала повне адміністрування інформації. Існує кілька ризиків, пов'язаних із впровадженням контролінгу в діяльності органів державної влади, зокрема: система цілей (неправильна структура), недостатні показники ефективності, слабкий стимул до ефективності, відсутність управління процесом, політичні впливи тощо [49].

Стратегія впровадження контролінгу є необхідною для того, щоб [49]:

- забезпечити безперервне покращення діяльності органів державної влади з точки зору економічності, ефективності та результативності;
- проводити огляд усіх своїх функцій;
- оцінювати свою ефективність за посиланнями на показники та стандарти.

Контролінг в органах державної влади, що реалізується шляхом оцінки діяльності за допомогою дисперсій, своєчасна звітність якого повинна максимізувати можливості для управлінських дій і може допомогти досягти цих цілей [49].

Вибір методів контролінгу здійснюється одночасно у двох напрямках:

- за видами предмета діяльності (контролінг показників діяльності, контролінг ефективності діяльності тощо);
- за часом здійснення контролінгу (операційний, стратегічний) [7, с. 174].

Служба контролінгу в процесі виконання своїх функцій вдається до багатьох методів, як загальнометодологічних і загальноекономічних (спостереження, порівняння, групування, аналіз, тенденційний аналіз, синтез, систематизація, прогнозування), так і специфічних (рис. 1.3). Практичне застосування контролінгу базується на використанні набору методів [7, с. 175].

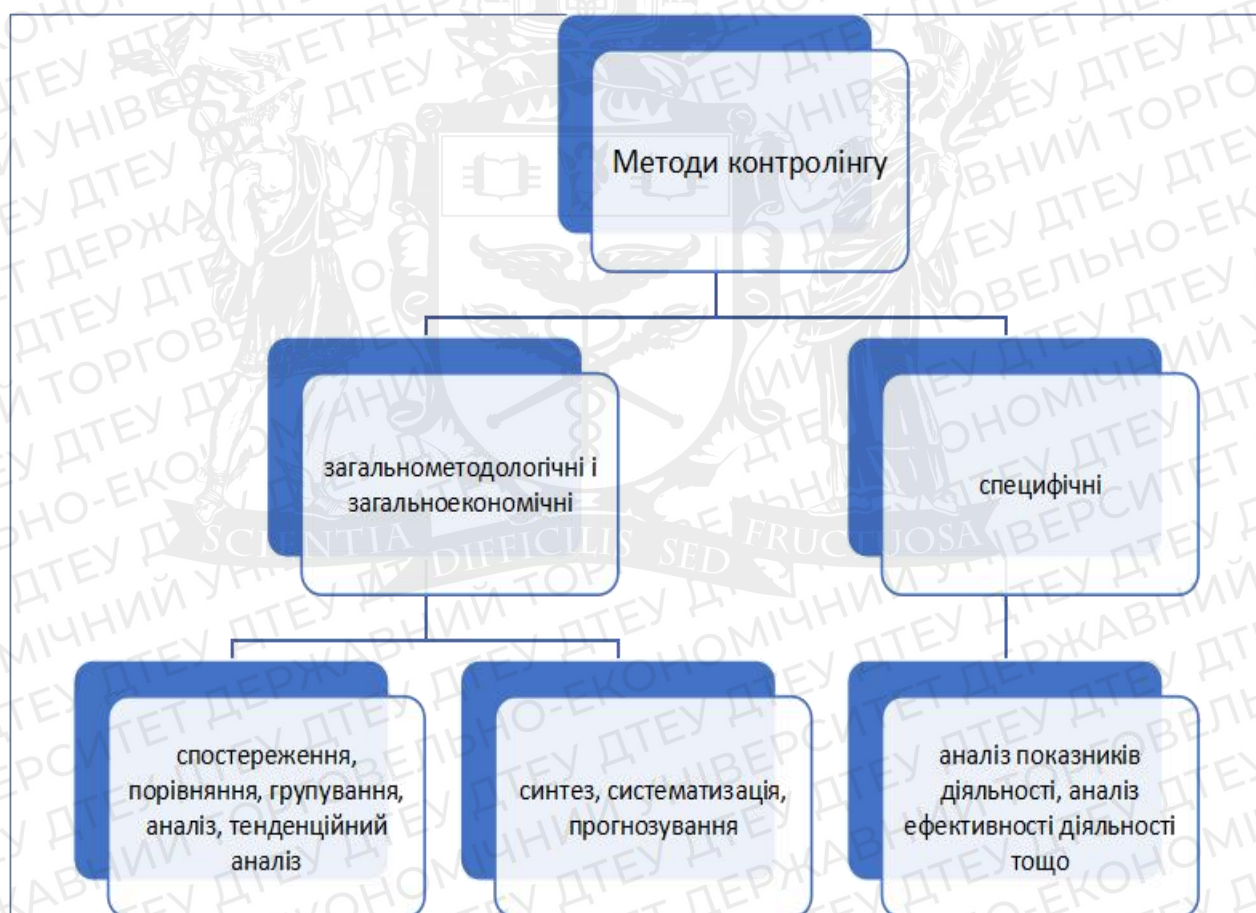


Рис. 1.3. Методи контролінгу в системі органів державної влади [7, с. 175]

Так, система методів контролінгу є тим механізмом, який сприяє створенню умов для розвитку практики індикативного (прогностичного) планування сфери регулювання в органах державної влади. Окремі властивості контролінгу, такі як

гнучкість, адаптивність, здатність зібрати воєдино різноманітні елементи системи, найбільшою мірою відповідають сутності індикативного планування [7, с. 175].

Крім розмежування директивного та індикативного планування, широко застосовується класифікація планів за такими критеріями:

- за тимчасовим плануванням: довгострокові, середньострокові, короткострокові (поточні);
- по колу вирішуваних проблем: стратегічні, тактичні [17, с. 7].

Впровадження методу контролінгу у практику діяльності органів державної влади можна розглядати як один із напрямків удосконалення методології державного планування у сфері макроекономічних процесів. Враховуючи що основи контролінгу розроблені та досить широко використовуються у світовій практиці на рівні господарюючих одиниць, завдання впровадження методів контролінгу у сферу державного управління обмежувалася б визначенням способів адаптації традиційної моделі контролінгу до сфери його використання у органах державної влади [28, с. 27].

Застосування методу контролінгу, при умові відповідного його коригування, дозволяє організувати в органах державної влади підготовку планів на основі якісної методичної та інформаційної підтримки з ключових питань макроекономічного планування. В рамках контролінгу можна інтегрувати, більш тісно узгодити та координувати такі функції передпланових розробок, як аналіз, діагностика, а також здійснювати моніторинг, контроль та оцінку виконання планів [28, с. 28].

Ефективне застосування методів контролінгу у діяльності органів державної влади є важливим для успіху та добробуту діяльності установ, як для захисту від марнотратства, зловживань і шахрайства, так і як засіб забезпечення політики, встановленої вищим керівництвом, яка належним чином виконується установами. Однак навіть найбільш ретельно розроблені системи контролінгу мають свої обмеження, почасти тому, що в той час як вони дозволяють верх контролювати діяльність органу державної влади загалом, вони не контролюють самих працівників окремо. Таким чином, необхідна пильність, щоб гарантувати,

що система не буде підірвана випадками невиконання реагувань на зміни обставин і операційних процедур [39, с. 71].

Методологія контролінгу використовується в системі органів державної влади за умови наявності певних передумов: завдання та мета повинні бути спланованими стратегічно; цілі стосовно результатів можна визначити як цілі відносно часу та якості; продуктивність повинна бути спланованою з орієнтацією на результати діяльності; для забезпечення результативності задається чіткий бюджет; керівники постійно володіють інформацією щодо етапів досягнення цілей [38].

Використання методів контролінгу в практику діяльності органів влади передбачає наступне [40, с. 217]:

- застосування методів випереджувального управління;
- делегування структурним підрозділам самостійно приймати рішення;
- усвідомлення посадовими особами персональної відповідальності за прийняті/не прийняті рішення.

Використання методів контролінгу в органах державного управління та місцевого самоврядування передбачає застосування деяких принципів, що наведені на рис.1.4.



Рис.1.4.Принципи контролінгу в системі управління [40, с. 217]

У залежності від спрямованості контролінг класифікується за різними ознаками (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Класифікація контролінгу

Класифікаційна ознака	Класифікаційні групи та їх характеристики
За рівнем впливу	<ul style="list-style-type: none"> – централізований контролінг – надає підтримку керівництву вищого рівня; – децентралізований контролінг - надає підтримку структурним підрозділам;
За сферами застосування	<ul style="list-style-type: none"> – ресурсний контролінг (фінанси, матеріальні ресурси та кадри); – інвестиційний контролінг; – проєктний контролінг; – контролінг управління портфелем акцій; – контролінг якості продукту управління;
За періодом дії	<ul style="list-style-type: none"> – стратегічний контролінг спрямованих на прийняття довгострокових управлінських рішень; – оперативний контролінг спрямований на прийняття поточних управлінських рішень.

Джерело: складено автором на основі [46, с. 122]

Як показано в табл. 1.2, розрізняють такі форми контролінгу [46, с. 123]:

– центральний контролінг здійснює надання підтримки керівництву органів державної влади під час виконання загального управління та забезпечення координації діяльності фахових підрозділів; даний вид котролінгу застосовується на верхньому управлінському рівні;

– децентралізований контролінг здійснює надання підтримки децентралізованим фаховим підрозділам; надає інформацію щодо оперативного планування та керування діяльністю фахових підрозділів. В залежності від розміру фахових підрозділів він може виконуватися при керівництві або ж рівнем нижче;

- за сферами застосування виділяють ресурсний контролінг (фінанси, матеріальні ресурси та кадри); інвестиційний, проєктний, а також контролінг управління портфелем акцій та контролінг якості продукту управління;
- стратегічний контролінг в органах державної влади надає політико-адміністративній системі можливість аналізувати процеси суспільного розвитку з метою того, щоб керівництво та політики використовували можливість якомога раніше адаптувати цілі, програми та плани до нових змінених умов, здійснювати розроблення довгострокових планів та включати до цих планів перспективи розвитку. Стратегічний контролінг дозволяє здійснювати аналіз стратегічних планувальних проєктів і допомагає керівникам органів державної влади відокремлювати етапні цілі та здійснювати їх реалізацію відповідно планам;
- оперативний контролінг надає підтримку керівництву органів державної влади при короткостроковому управлінні. Оперативний контролінг проводиться стосовно вже визначених сфер завдань, цілей та програмних заходів. Оперативний контролінг надає можливість забезпечення інформацією та методами, які зумовлюють розробку рішень, та виокремлює інструменти, з допомогою яких здійснюється поточна перевірка економічності і потужності органів державної влади.

Проаналізувавши застосування методів контролінгу у діяльності органу державної влади слід зазначити, що використання методів контролінгу у діяльності органів державної влади забезпечує ефективність діяльності установ, є засобом забезпечення впровадження політики, встановленої керівництвом органів державної влади, яка належним чином виконується установами державної влади. В органах державної влади запроваджується певна стратегія розвитку, яка реалізується не без допомоги застосування методів контролінгу. Система методів контролінгу відображає в собі процеси управління та сприяє реалізації поставлених цілей та завдань.

РОЗДІЛ 2.

УДОСКОНАЛЕННЯ КОНТРОЛІНГУ У ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНУ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ

2.1. Вітчизняний та зарубіжний досвід контролінгу у діяльності органу державної влади

Вітчизняний досвід контролінгу у діяльності органів державної влади свідчить про те, що для України це достатньо новий інструментарій, який на сучасному етапі знаходиться скоріше на стадії впровадження в практику державного управління. Протягом останнього десятиліття триває процес поступового впровадження методів контролінгу в сфері адміністративного управління [18, с. 67].

В Україні в основі контролінгу лежить інтегрована система інформаційно-аналітичного забезпечення, яка є зорієнтованою на вихід якісного продукту управління. Контролінг базується на єдності інформаційної бази, фахової та персональної відповідальності, чітких домовленостей щодо форми бажаних результатів. Ефективне впровадження цієї системи потребує докорінно нових підходів та методів організації державного управління на всіх рівнях адміністративної ієрархії [30].

До однієї з основних проблем вітчизняних органів державної влади належить відсутність кваліфікованих та досвідчених фахівців з питань впровадження та використання контролінгу в діяльності установ, недостатній рівень знань та досвіду щодо цього інструменту менеджерів, які здійснюють державне управління в органах державної влади. В основному це пов'язано з недоліками вітчизняної освіти стосовно реалізації зазначеного інструменту та його використання у розвинутих країнах світу, які необхідно вирішувати на державному рівні [18, с. 68].

Основні завдання контролінгу в системі органів державної влади України на сучасному етапі представлено на рис. 2.1.



Рис. 2.1. Завдання контролінгу в системі органів державної влади України [40, с. 217]

Як показано на рис. 2.1 завдання контролінгу в системі органів державної влади наступні [40, с. 217]:

- визначення необхідності в інформаційних даних керівництва органів державної влади;
- з'ясування та удосконалення інформаційних засад;
- координування планування, контролю та інформаційного забезпечення;
- надання підтримки керівництву органу державної влади при визначенні інформативних планових параметрів;
- аналіз порівняння планових та фактичних показників діяльності;
- визначення потреби стосовно прийняття рішень;
- надання інформації керівникам стосовно альтернативних можливостей прийняття рішень.

Щодо зарубіжного досвіду контролінгу у діяльності органів державної влади, то нові методи управління в органах державної влади спочатку було запроваджено у Федеральному відомстві державного управління Німеччини (ФВДУН), яким здійснювалося надання послуг для федеральних міністерств Німеччини. Важливість переформатування адміністративних відносин із використанням контролінгу була зумовлена зниженням обсягів дохідної частини земельних бюджетів Німеччини в зв'язку з виникненням додаткових відрахувань до фонду трансфертів за Солідарним пактом. Відчутною була потреба в модернізації інструментів управління, що забезпечували б реалізацію більшості завдань в умовах обмеженого часу, матеріальних та фінансових ресурсів [44, с. 278].

В Україні ж відбуваються глибокі реформи, оскільки в суспільстві назрівають нагальні питання стосовно вирішення багатьох проблемних ситуацій. Так, здійснюючи планування і впровадження світоглядних змін, які відбуваються не настільки швидко, як політичні та організаційні, необхідним є безперервне звернення їх з самою основною метою – становленням партнерських відносин між органами державної влади та громадянином [45, с. 24].

Важливим залишається питання залучення органів державної влади до ухвалення державних рішень та забезпечення умов для його формування і зміцнення, що повинно стати основним серед пріоритетних напрямів розвитку партнерських відносин у сфері влада-суспільство [45, с. 25].

Схему контролінгу, яка функціонує за кордоном, неможливо імплементувати повною мірою в українських умовах. Кожна країна має свою власну модель організації діяльності органів державної влади. В той же час, існують базові принципи, які є універсальними щодо використання контролінгу в діяльності органів державної влади в різних країнах [49].

Порівняльна характеристика застосування функцій контролінгу в органах державної влади різних країн представлена в табл. 2.1.

Порівняльна характеристика застосування функцій контролінгу в органах державної влади різних країн

Чинники	Країни		
	Німеччина	США	Польща
Найбільш вживані функції контролінгу	Облік. Інформаційне забезпечення. Оперативне та стратегічне планування. Координація.	Облік. Інформаційне забезпечення. Стратегічне планування. Консалтинг. Аналіз.	Інформаційне забезпечення. Аналіз. Планування.

Джерело: складено автором на основі [49]

Ефективність впровадження методів контролінгу в органах державної влади підтверджується не тільки високорозвинутими країнами, наприклад США, Великобританія чи Німеччина, а й країнами пострадянського простору. Наприклад, вступ Польщі до ЄС стимулював підвищення використання контролінгу в органах державної влади, де застосовуються методи планування, аналізу відхилень і бюджетування. А під час забезпечення контролінгу використовуються спеціальні програмні продукти. Аналогічна ситуація має місце і в Німеччині, однак при цьому виникали проблеми з перенесенням даних з інформаційних бухгалтерських систем [49].

Так, у всіх провідних установах Західної Європи, США, Японії та інших розвинених країн діють ефективні системи контролінгу, які багато в чому виконують функції мозкового центру. Контролінг, будучи концепцією системного управління, організовується, як правило, там, де управління знаходиться в кризі або господарська діяльність не відповідає сучасним вимогам [14, с. 57].

На сучасному етапі в Україні відбуваються важливі соціальні та економічні зміни, що зумовлені поверненням країни в напрямок загальних процесів міжнародного розвитку та визнання людини найвищою цінністю. Так, у відповідності до Указу Президента України «Про стратегію сталого розвитку «Україна – 2020»» нагальною є потреба «... приведення державних та урядових

інституцій у відповідність з новою політичною системою та європейськими стандартами адміністрування» [16].

За німецькою концепцією, центральні завдання контролінгу повинні включати вирішення проблем внутрішньої діяльності у всіх формах: документальній, плановій, контрольній [14, с. 57]. На відміну від німецької, американська концепція включає також вирішення проблем зовнішньої діяльності, аналізу та оцінки (рис. 2.2).

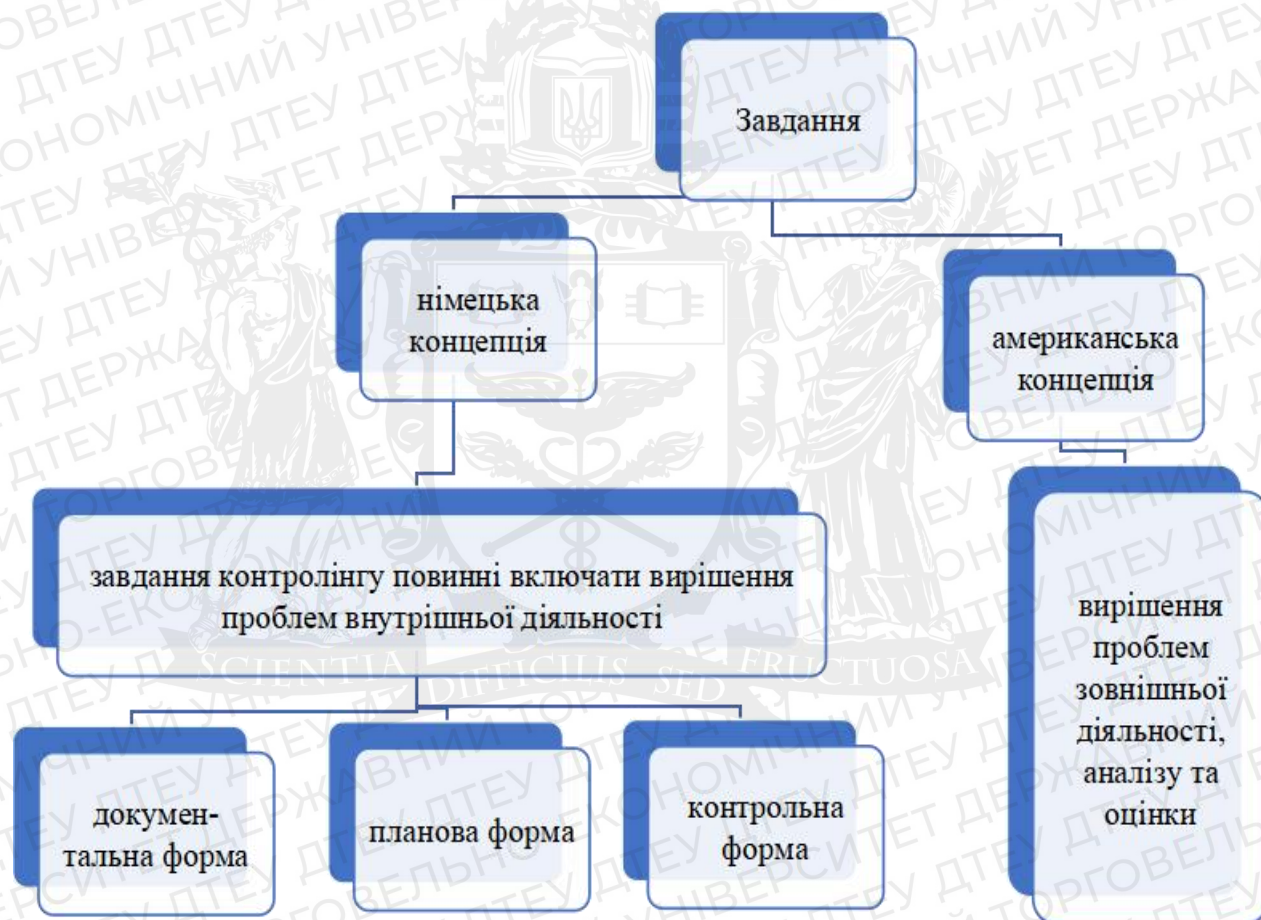


Рис. 2.2. Завдання контролінгу згідно німецької та американської концепції [14, с. 57]

Враховуючи зарубіжний досвід, реформа державного управління є одним з найважливіших завдань для України. Багато важливих змін, необхідних для розвитку, залежать від спроможності держави розробляти та впроваджувати ефективну державну політику в органах державної влади. Сучасне державне управління також є ключовим елементом у формуванні довіри до влади через

надання доступних, якісних державних послуг, відкритості та підзвітності органів державної влади [25].

За показниками ефективності державного управління Україна займає досить низькі місця за конкурентоспроможністю. Поліпшити цю ситуацію можна за рахунок низки факторів, таких як зменшення адміністративного навантаження на державне регулювання, підвищення якості адміністративних послуг, забезпечення законності та передбачуваності адміністративних актів [40, с. 219].

Ефективна розробка Кабінетом Міністрів України державної політики зумовлена існуванням професійної, ефективної та підзвітної системи виконавчої влади. Ефективна система державного управління також є однією з головних передумов демократичного врядування на основі принципів верховенства права [16].

Результатом реформи має стати система державного управління, яка забезпечує належне виконання політичних рішень і нормативних норм. Він також має бути прозорим, передбачуваним, орієнтованим на клієнта, орієнтованим на стійке економічне зростання та стимулювання підприємництва та інвестицій [16].

У 2021 році Уряд розробив та затвердив Стратегію реформування державного управління України на 2022-2025 роки та План дій до неї, що відповідав європейським стандартам належного управління [16].

Одним із ключових етапів реформи було розширення повноважень міністерств, створення їх потужних аналітичних центрів, зосереджених на виробленні політики, що керуватиме реформами та підвищуватиме ефективність уряду загалом [16].

Реформа також охоплювала центральні органи виконавчої влади (далі - ЦОВВ) та їх взаємодію з Кабінетом Міністрів України (далі - КМУ). Побудована розумна та прозора ієрархія та система підзвітності ЦОВВ, уточнено перелік їх функцій та обов'язків, усунуто дублювання повноважень, призначених для органів. Реорганізовано та впорядковано підрозділи міністерств та інших ЦОВВ, а на нові посади на конкурсній основі призначаються висококваліфіковані спеціалісти [16].

Відбувалося поступове удосконалення надання адміністративних послуг. Зокрема, запровадження адміністративного процесу за моделлю ЄС, підвищення якості надання адміністративних послуг та збільшення кількості послуг, що надаються в електронному вигляді, а також зменшення адміністративного навантаження [16].

У високорозвинутих країнах контролінг поєднаний з менеджментом, наприклад [14, с. 58]:

- контролінг – збір інформації та її використання у плануванні, фінансуванні, створенні звітів, їх оцінці й консультуванні щодо прийняття рішень;
- контролінг – функція для підтримки управління через інформацію, що включає процеси обробки даних і планування, направлене на загальні цілі та моніторинг їх досягнення;
- контролінг – це управлінський інструмент, що підтримує внутрішній процес управління та прийняття рішень за допомогою цілеспрямованого підбору й обробки інформації.

Узагальнивши вітчизняний та зарубіжний досвід контролінгу у діяльності органу державної влади можна зробити висновки, що контролінг це, з однієї сторони багатофункціональний інструмент управління, призначений допомогти вищому керівництву приймати рішення; з іншої це організація управління, при якій проводиться аналіз фактів, пошук резервів та консультування з метою виконання цілей та передбачення помилок у майбутньому.

2.2. Напрями удосконалення контролінгу у діяльності органу державної влади на прикладі Коростенської міської ради

Контролінг у діяльності органу державної влади визначається як правове та багатогранне за своїми проявами явище. Реалізація в повному обсязі функцій органами державної влади опосередковується рядом факторів, з-поміж яких можна виділити: недосконале правове регулювання та механізми контролю, недостатній рівень розвиненості інституціонального середовища задля

забезпечення ефективної організації діяльності відповідних органів влади, до повноважень котрих відносяться контрольні функції. Крім того, до проявів неефективності в діяльності органів державної влади відноситься корупційна складова, яка посилюється з кожним роком. Підбір інструментів системи управління повинен базуватися, з одного боку, на класичних засадах та принципах, а з іншого – враховувати вплив факторного середовища та можливі наслідки ризиків та загроз. Серед ефективних інструментів управління можливо виділити саме контролінг, який виконує не тільки функції регулювання процесів, але й внутрішнього контролю, аналізу та інформаційного забезпечення [21]. Вищевикладеним обумовлюється необхідність удосконалення системи контролінгу в діяльності органів державної влади в Україні.

Нами визначено напрями удосконалення контролінгу у діяльності органу державної влади на прикладі Коростенської міської ради.

Коростенська міська рада є органом самоврядування, що представляє Коростенську міську територіальну громаду та здійснює від її імені та в її інтересах функції і повноваження місцевого самоврядування, визначені Конституцією України, Законом України «Про місцеве самоврядування в Україні», «Про статус депутатів місцевих рад», Виборчим Кодексом України, Європейською хартією місцевого самоврядування, Статутом територіальної громади, Регламентом та іншими актами законодавства України [37].

Загальний склад Коростенської міської ради – 38 (тридцять вісім) депутатів. Структуру міської ради складають: міський голова, секретар міської ради, депутати міськради, постійні комісії, тимчасові контрольні комісії та робочі групи. Міська рада є юридичною особою, може мати власну печатку, рахунки в банках, символіку, може від свого імені набувати майнових і особистих немайнових прав та нести обов'язки, бути позивачем і відповідачем у судах та мати інші повноваження та реквізити, визначені законодавством України [37].

Міська рада затверджує програми соціально-економічного та культурного розвитку громади, контролює їх виконання, затверджує міський бюджет, вирішує інші питання, віднесені законом до її компетенції [37].

В діяльності Коростенської міської ради здійснюється аналітика даних, використовуються гнучкі підходи до планування та контролю [20].

Для того, щоб детальніше зрозуміти місце контролінгу в системі управління Коростенської міської ради, необхідно пам'ятати, що зміст системи управління складається з визначення політики на тривалу перспективу – визначенні стратегії. Процес стратегічного планування починається з викладення стратегічної вихідної позиції керівництва. З цією метою для розробки стратегії розвитку міста Коростень розпорядженням міського голови була створена робоча група з розробки стратегії розвитку міста Коростень. До складу групи увійшли представники виконавчих органів Коростенської міської ради, депутатського корпусу міської ради, науковці. Було проведено робочі зустрічі, під час яких затверджено дорожню карту розробки стратегії, методологію, технічне завдання по кожному етапу розробки стратегії, визначено зацікавлені сторони, ролі та відповідальність [20].

У стратегічних сесіях також брали участь міський голова, секретар Коростенської міської ради, заступники міського голови, депутати. Було проаналізовано ретроспективу, сучасний стан та прогностичні тенденції соціально-економічного розвитку міста, зокрема, природно-ресурсний потенціал, господарський комплекс та підприємницьке середовище, демографічну та політичну ситуації, транспортну, екологічну, промислову інфраструктуру міста, ділову та соціальну активність населення, фінансово-бюджетне забезпечення, інвестиційний клімат, управління місцевим розвитком [20].

Основою для розробки стратегії міста Коростень було обрано методологію планування стратегічного розвитку міст та регіонів, розроблену Європейським союзом як інструмент розробки стратегій розвитку та планів їх реалізації. З іншого боку були враховані закони та законодавчі акти:

1. Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» [35].
2. Закон України «Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України» [34].

3. Постанова Кабінету Міністрів України від 11.11.2015 р. № 931 «Про затвердження Порядку розроблення Державної стратегії регіонального розвитку України і плану заходів з її реалізації» (зі змінами) [31].

4. Постанова Кабінету Міністрів України від 11.11.2015 р. № 932 «Про затвердження Порядку розроблення регіональних стратегій розвитку і планів заходів з їх реалізації, а також проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації зазначених регіональних стратегій і планів заходів (зі змінами) [33].

5. Наказ Міністерства регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства від 31.03.2016 р. № 79 «Про затвердження Методики розроблення, проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації регіональних стратегій розвитку та планів заходів з їх реалізації» (зі змінами) [26].

У процесі розробки стратегії розвитку міста Коростень були враховані провідні практики світу щодо розробки планів стратегічного локального розвитку.

На рис. 2.3. показано схематично методологію розробки Стратегії.

Науково-методологічне підгрунтя	Стратегічна частина	Операційна частина
<ul style="list-style-type: none"> • дослідження та стратегічний аналіз середовища • профіль громади • соціологічні дослідження 	<ul style="list-style-type: none"> • стратегічні напрямки • стратегічні та оперативні цілі • моніторинг та оцінювання • план дій • громадські слухання та ухвалення Стратегії міської радою 	<ul style="list-style-type: none"> • програмування • досягнення та індикатори • план реалізації • фінансовий план • план моніторингу та оцінювання • план зміцнення спроможності

Рис. 2.3. Методологія розробки Стратегії розвитку міста Коростень [20]

Після розробки стратегії її потрібно переосмислити в чітко розроблений план реалізації. Адже навіть найкраща стратегія не принесе користі, якщо її не

перевести в операційну реальність. План реалізації стратегії визначає процеси і оперативні цілі, які необхідні для досягнення стратегії [24].

План впровадження Стратегії розвитку міста складається з наступних етапів:

- програмування (розробка міських програм);
- розробки схеми реалізації;
- інформування зацікавлених сторін про ролі та відповідальності;
- реалізація стратегії;
- моніторинг та оцінювання стратегії [24].

Контролінг повинен охоплювати широкий діапазон інструментів від стратегічного контролінгу до оперативного контролінгу в найрізноманітніших аспектах, як представлено на рис. 2.4.



Рис. 2.4. Напрями удосконалення контролінгу у діяльності Коростенської міської ради [50]

Як показано на рис. 2.4, напрями удосконалення контролінгу у діяльності Коростенської міської ради повинні включати підходи цифровізації в контролінгу, а також роботу з новими технологіями.

Результатом вдосконалення функціоналу контролінгу також може стати можливість часткового звільнення вищого керівництва від операційно-технічних питань на користь підготовки та реалізації управлінських рішень стратегічної спрямованості та змісту [43, с. 59].

Необхідним є орієнтація спектру функціоналу контролінгу в діяльності Коростенської міської ради на досягнення тактико-стратегічних цілей для довгострокового розвитку [38].

Важливим може стати використання контролінгу як функції управління, що забезпечує діяльність органу державної влади відповідно до планів в інтересах досягнення встановлених цілей [38].

Організація ефективного контролінгу повинна полягати у розробці методичного забезпечення процесу інтеграції інформаційних потоків органу державної влади за допомогою цифрових технологій [32].

До завдань контролінгу повинні входити збирання, систематизація, опрацювання та надання даних стосовно діяльності міської ради та зовнішнього середовища для прийняття управлінських рішень [43, с. 59].

Впровадження напрямів удосконалення контролінгу у сфері державного управління необхідно проводити поступово [50]:

- за принципом конкуренції створити ринок управлінської праці, забезпечити вивчення попиту клієнтів з метою надання якісних послуг у системі державного управління;
- визначити кінцевий продукт управлінської діяльності;
- впровадити калькуляцію видатків та надходжень, витрат і результатів;
- здійснити впорядкування бюджету;
- провадити сучасний кадровий менеджмент через мотивацію працівників та роботу з персоналом за принципом: кадри це найважливіший ресурс держави;

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У випускній кваліфікаційній роботі досліджено контролінг у діяльності органу державної влади. Проаналізовано сучасний стан та тенденції розвитку контролінгу у діяльності органу державної влади, оцінено застосування методів контролінгу в діяльності органу державної влади, охарактеризовано вітчизняний та зарубіжний досвід контролінгу та сформульовано пропозиції щодо напрямів удосконалення контролінгу у діяльності органу державної влади на прикладі Коростенської міської ради.

Результати проведеного дослідження контролінгу у діяльності органу державної влади та розробка пропозицій щодо напрямів удосконалення контролінгу у діяльності органу державної влади на прикладі Коростенської міської ради, дозволили відповідно до мети та завдань зробити такі висновки та узагальнення.

1. У результаті аналізу сучасного стану та тенденцій розвитку контролінгу у діяльності органу державної влади було виявлено, що контролінг є системою управління, яка використовує інформацію для контролю всіх процесів в органах державної влади. На сучасному етапі контролінг можна віднести до допоміжних заходів для стратегічного та оперативного управління в органах державної влади. Подальші тенденції розвитку контролінгу зумовлені зміною технологій, диференціації, диверсифікації, інтернаціоналізації; збільшенням числа змінних, на основі яких приймаються рішення; ускладненням середовища, в якому функціонують органи державної влади; ускладненням обсягу та предметного змісту інформації, необхідної для управління; ускладненням комунікацій та циклу прийняття рішень, що вимагає високої компетенції кадрів в органах державної влади.

2. Оцінка застосування методів контролінгу у діяльності органу державної влади показала, що використання контролінгу є необхідним для забезпечення успіху та добробуту діяльності установ, як для захисту від марнотратства,

зловживань і шахрайства, зокрема як засобу забезпечення політики, встановленої вищим керівництвом, яка належним чином виконується установами. З допомогою використання методів контролінгу відбувається відображення процесів управління та реалізація поставлених цілей та завдань. Система методів контролінгу повинна сприяти створенню умов для розвитку практики індикативного планування сфери регулювання в органах державної влади. Впровадження методів контролінгу у практику діяльності органів державної влади можна розглядати як один із напрямків удосконалення методології державного планування у сфері макроекономічних процесів. Використання методів контролінгу в практику діяльності органів влади передбачає застосування методів випереджувального управління; делегування структурним підрозділам самостійно приймати рішення; усвідомлення посадовими особами персональної відповідальності за рішення.

3. Узагальнивши вітчизняний та зарубіжний досвід контролінгу у діяльності органу державної влади, було визначено, що контролінг в органах державної влади спочатку було запроваджено у Федеральному відомстві державного управління Німеччини, яким здійснювалося надання послуг для федеральних міністерств Німеччини. Застосування контролінгу зумовлювалось потребою в модернізації інструментів управління, що забезпечували б реалізацію більшості завдань в умовах обмеженого часу, матеріальних та фінансових ресурсів. На сучасному етапі у всіх провідних установах Західної Європи, США, Японії та інших розвинених країн діють ефективні системи контролінгу, які багато в чому виконують функції мозкового центру. Для України контролінг є достатньо новим інструментарієм, який на сучасному етапі знаходиться скоріше на стадії впровадження в практику державного управління. Завдання контролінгу в системі органів державної влади України полягають у визначенні необхідності в інформаційних даних керівництва органів державної влади; з'ясуванні та удосконаленні інформаційних засад; координуванні планування, контролю та інформаційного забезпечення; наданні підтримки керівництву органу державної влади при визначенні інформативних планових параметрів; порівнянні планових

та фактичних показників діяльності; визначенні потреби стосовно прийняття рішень; наданні інформації керівникам стосовно альтернативних можливостей прийняття рішень.

4. Проаналізувавши вітчизняний та зарубіжний досвід контролінгу у діяльності органу державної влади було визначено напрями удосконалення контролінгу у діяльності органів державної влади на прикладі Коростенської міської ради. Впровадження напрямів удосконалення контролінгу у сфері державного управління необхідно проводити поступово. Контролінг повинен охоплювати широкий діапазон інструментів від стратегічного контролінгу до оперативного контролінгу в найрізноманітніших аспектах. План впровадження Стратегії розвитку міста повинен складатися з програмування (розробка міських програм); розробки схеми реалізації; інформування зацікавлених сторін про ролі та відповідальності; реалізації, моніторингу та оцінювання стратегії. Доцільно використовувати можливість часткового звільнення вищого керівництва від операційно-технічних питань на користь підготовки та реалізації управлінських рішень стратегічної спрямованості та змісту. Необхідним є орієнтація спектру функціоналу контролінгу, а до завдань контролінгу повинні входити збирання, систематизація, опрацювання та надання даних стосовно діяльності Коростенської міської ради та зовнішнього середовища для прийняття управлінських рішень. Напрями удосконалення контролінгу необхідно проводити за принципом конкуренції; зокрема визначити кінцевий продукт управлінської діяльності; впровадити калькуляцію видатків та надходжень, витрат і результатів; здійснити впорядкування бюджету; провадити сучасний кадровий менеджмент; делегувати відповідальність через розподіл зобов'язань та повноважень; розробити та впровадити управлінську (оперативну) систему обліку та звітності; забезпечити застосування новітніх інформаційних технологій в управлінні.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бакуменко В. Д. Визначення та розвиток загальнометодологічних концептів державного управління у дослідженнях українських вчених. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. Серія : Державне управління.* 2020. № 4. С. 5-12.
2. Балінський В. В. Стан місцевого самоврядування України в умовах децентралізації влади. *Публічне управління і адміністрування в Україні.* 2021. № 24. С. 98-101.
3. Белікова Н. В., Грецька-Миргородська В. В. Брендинг як елемент стратегії соціально-економічного розвитку міста. *Проблеми економіки.* 2017. № 1. С. 155-161.
4. Білякова А. Можливість використання окремих форм державного управління для виходу України з економічної кризи. *Підприємництво, господарство і право.* 2021. № 1. С. 108-113.
5. Бурега В. В. Сучасна держава: аспекти функціонування. *Габітус.* 2020. Вип. 13. Т. 1. С. 9-14.
6. Власенко Т. А., Василенко Ю. В. Проєктний підхід до розробки стратегії розвитку малого міста. *Ефективна економіка.* 2016. № 5. С. 62.
7. Герасименко В. М. Місце контролінгу в системі підвищення ефективності менеджменту організації. *Вісник економіки транспорту і промисловості.* 2018. № 61. С. 174-179.
8. Говорушко Т. А., Кроніковський Д. О. Проблемні аспекти впровадження контролінгу в Україні. URL : <http://dspace.nbuv.gov.ua> > 15-Govorushko (дата звернення: 05.01.2022).
9. Демочані О. Е. Види та інструменти контролінгової діяльності. *Облік і фінанси.* 2020. № 1. С. 139-145.
10. Домаранський А. Нестерпна легкість відмови від держави. *Український тиждень.* 2021. № 1. С. 58.

11. Доценко Т. А. Кар'єра публічних службовців в умовах реформування системи державного управління в Україні. *Публічне управління та регіональний розвиток*. 2020. № 8. С. 540-562.

12. Задихайло О. А. Співвідношення понять «державне управління», «публічне управління» та «публічне адміністрування» в категоріальному апараті адміністративного права. *Збірник наукових праць Харківського національного педагогічного університету імені Г.С. Сковороди «ПРАВО»*. 2020. №31. С. 43—48.

13. Замрій О. М. Застосування принципів публічного адміністрування в роботі органів місцевої влади. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2017. № 27. С. 58—61.

14. Зеленюк Т. А. Контролінг: зарубіжний досвід. *Економіка і світ*. 2020. № 9. С. 52-58.

15. Ігнатюк О. Б., Горачук В. В. Основні засади публічного адміністрування в правовому полі українського законодавства. *Інвестиції: практика та досвід*. № 8. 2021. С. 98-104.

16. Кабінет Міністрів України. Реформа державного управління. URL : <https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/reformi/efektivne-vryaduvannya/reformaderzhavnogo-upravlinnya> (дата звернення: 15.01. 2022).

17. Князевич А. О., Крайчук С. О., Демидюк С. М. Контролінг інноваційних проєктів. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 8. С. 5-10.

18. Колосов О. Р. Контролінг у демократичній державі. *Економічний вісник*. 2018. № 5. С. 65-69.

19. Корнієвський С. Використання методології державного управління у дослідженні процесів регіонального розвитку. *Аспекти публічного управління*. 2021. Т. 9. № 4. С. 50-60.

20. Коростенська міська рада. 2021. URL : <https://korosten-rada.gov.ua/> (дата звернення: 18.01. 2022).

21. Куйбіда В. С., Карпенко О. В., Наместнік В. В. Цифрове врядування в Україні: базові дефініції понятійно-категоріального апарату. 2018. URL : <http://visnyk.academy.gov.ua/pages/dop/77/files/07ad5d26-4de5-410e-af1f-5b7143c7d69c.pdf> (дата звернення: 18.01. 2022).

22. Лікарчук Д. С. Політико-адміністративні аспекти модернізації державного управління: конфліктологічний вимір. *Право та державне управління*. 2020. № 4. С. 250-255.

23. Лікарчук Н. В. Кризи в системі державного управління: причини виникнення та шляхи врегулювання. *Право та державне управління*. 2020. № 4. С. 256-261.

24. Методологія планування стратегічного розвитку міст та регіонів, розроблена Європейським союзом. Інструмент для розробки стратегій регіонального розвитку і планів їх реалізації. URL : https://www.surdp.eu/uploads/files/Methodology_of_RD_planning.pdf (дата звернення: 18.01.2022).

25. Моргун Г. В. Стратегічний контролінг як підсистема стратегічного управління. URL : https://www.businessinform.net/export_pdf/business-inform-2014-4_0-pages453_459.pdf (дата звернення: 18.01.2022).

26. Наказ Міністерства регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства від 31.03.2016 № 79 «Про затвердження Методики розроблення, проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації регіональних стратегій розвитку та планів заходів з їх реалізації» (зі змінами). URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0632-16#Text> (дата звернення: 18.01.2022).

27. Наконечна Н. В., Мельник С. І. Передумови формування і розвитку фінансового контролінгу. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія економічна*. 2017. Вип. 2. С. 218-225.

28. Науменко М. О. Розробка моделей стратегічного управління інтегрованими корпоративними структурами. *Science Rise*. 2017. № 3 (32). С. 25-28.

29. Пержун В. В. Політика і державне управління як феномени особливого типу відносин. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія : Державне управління*. 2021. Т. 32 (71). № 2. С. 12-16.

30. Побережець О. В., Масленніков О. Є. Теоретико-методичні аспекти стратегічного контролінгу в системі управління суб'єктом господарювання. 2021.

URL : <https://economics.net.ua/wp-content/uploads/2021/11/zmist.pdf> (дата звернення: 15.01.2022).

31.Постанова Кабінету Міністрів України від 11.11.2015 № 931 «Про затвердження Порядку розроблення Державної стратегії регіонального розвитку України і плану заходів з її реалізації» (зі змінами). URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/931-2015-%D0%BF#Text> (дата звернення: 18.01.2022).

32.Про затвердження Типової форми прогнозу місцевого бюджету та Інструкції щодо його складання : Наказ із змінами і доповненнями, внесеними наказом Міністерства фінансів України від 9 липня 2021 року № 383. URL : <https://ips.ligazakon.net/document/re36501> (дата звернення: 18.01.2022).

33.Постанова Кабінету Міністрів України від 11.11.2015 № 932 «Про затвердження Порядку розроблення регіональних стратегій розвитку і планів заходів з їх реалізації, а також проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації зазначених регіональних стратегій і планів заходів (зі змінами). URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/932-2015-%D0%BF> (дата звернення: 18.01.2022).

34.Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України: Закон України. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1602-14#Text> (дата звернення: 18.01.2022).

35.Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80> (дата звернення: 18.01.2022).

36.Про основні засади державного нагляду (контролю) у сфері господарської діяльності: Закон України від 05.04.2007 р. № 877-V. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/877-16#Text> (дата звернення: 09.12.2022).

37.Регламент Коростенської міської ради. 2022. URL : <https://korosten-rada.gov.ua/wp-content/uploads/2021/12/rishennya-na-vykonkom-reglament-2021.pdf> (дата звернення: 18.01.2022).

38.Скоробогатова Н. Є. Особливості контролінгу в сучасних умовах господарювання. 2015. URL : <http://ev.fmm.kpi.ua/article/view/45628> (дата звернення: 05.01.2022).

39.Скрипник Г. О., Цесар В. В. Фінансовий контролінг як невід’ємна складова системи управління. *Економічні студії*. 2020. № 3 (29). С. 69-73.

40.Смальський В., Слухай С., Хаджирадієва С. Державне управління: сучасний стан і перспективи реформування в період після 2014 року. *Публічне управління та регіональний розвиток*. 2020. № 7. С. 217-233.

41.Холодненко Д. В. Контроль та контрольна функція органів публічної адміністрації: цілі, мета, завдання. *Правовий часопис Донбасу*. 2018. № 2(63). С. 104-108.

42.Холодненко Д. В. Контрольна функція органів публічної адміністрації: адміністративно-правові засади. Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису. *Право. Донецький юридичний інститут МВС України*. Маріуполь. 2021. 238 с.

43.Чепурний С. В. Що таке «контролінг»? *Голос України*. 2018. 14 лип. № 1. С. 59.

44.Чечель А. О., Омелянович Р. А. Державне управління у сфері надання адміністративних послуг: європейський досвід. *Право та державне управління*. 2021. № 1. С. 279-284.

45.Чуриков Р. Контролінг в органах державної влади. *Український тиждень*. 2018. № 19. С. 23-25.

46.Швиданенко Г. О. Управлінський контролінг : кол. моногр. К. : КНЕУ. 2015. 156 с.

47.Cerga T. Management of HR expenses efficiency through the use of the controlling concept Management. 2021. Volume : 2. P. 68-705.

48.Shenbagavalli S., Priyadharshini T., Sowntharya S. Design and Implementation of Smart Traffic Controlling System. *International Journal of Engineering Technology Research & Management*. 2020. № 4. С. 28–36.

49. Stangova N., Mihalikova E., Mital'ova J. Controlling in public administration.

URL : https://www.researchgate.net/publication/291656818_Controlling_in_public_administration (дата звернення: 05.01.2022).

50. Verwaltungsakademie des Bundes. Bildungsprogramm. Fachgebiete. Controlling 2021. URL : https://www.oeffentlicherdienst.gv.at/vab/seminarprogramm/in_verwaltung_managen_und_steuern/controlling_2021.html (дата звернення: 05.01.2022).



Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра публічного управління та адміністрування

РЕФЕРАТ
ВИПУСКНОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ
на тему:

«КОНТРОЛІНГ У ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНУ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ»

Студента 3 курсу, групи 11с
спеціальності 281 «Публічне
управління та адміністрування»
спеціалізації «Публічне
управління та адміністрування»

(підпис студента)

Клевайчук
Олександр
Віталійович

Науковий керівник
к. держ. упр.

(підпис керівника)

Динник
Ірина
Петрівна

Гарант освітньої програми
канд. екон. наук,
доцент

(підпис гаранта)

Головня Юлія
Ігорівна

Київ 2022

Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел, що налічує п'ятдесят найменувань. Основний зміст роботи викладено на тридцяти двох сторінках комп'ютерного тексту. Робота містить вісім рисунків та 3 таблиці.

Метою випускної кваліфікаційної роботи є обґрунтування й розробка пропозицій щодо напрямів удосконалення контролінгу у діяльності органу державної влади.

Поставлена мета зумовила необхідність вирішення таких дослідницьких завдань:

- охарактеризувати сучасний стан та тенденції розвитку контролінгу у діяльності органу державної влади;
- проаналізувати застосування методів контролінгу у діяльності органу державної влади;
- узагальнити вітчизняний та зарубіжний досвід контролінгу у діяльності органу державної влади;
- сформулювати пропозиції щодо напрямів удосконалення контролінгу у діяльності органу державної влади на прикладі Коростенської міської ради.

Об'єктом дослідження є суспільні відносини, які виникають у процесі застосування контролінгу у діяльності органу державної влади.

Предметом дослідження є сукупність теоретико-методичних аспектів реалізації контролінгу у діяльності органу державної влади.

Методи дослідження. Для вирішення визначених завдань, у процесі дослідження використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження. Для аналізу сучасного стану та тенденцій розвитку контролінгу у діяльності органу державної влади було використано такі методи, як: аналітичний, описовий, структурного аналізу, виокремлення статистичних даних, порівняння. Для оцінки застосування методів контролінгу у діяльності органу державної влади, основними методами були – структурний аналіз, узагальнення, синтез, аналогія. Метод порівняльного аналізу – з метою узагальнення вітчизняного та зарубіжного

досвіду контролінгу у діяльності органу державної влади та виявлення можливостей його імплементації в Україні. Прогностичний метод, що передбачає узагальнення незалежних характеристик опрацьованих матеріалів для формулювання висновків, пропозицій щодо напрямів удосконалення контролінгу у діяльності органу державної влади на прикладі Коростенської міської ради.

У першому розділі характеризується оцінювання рівня контролінгу у діяльності органу державної влади.

У другому розділі здійснюється характеристика удосконалення контролінгу у діяльності органу державної влади.

Одержані результати можуть бути використані при подальшому удосконаленні контролінгу у діяльності органу державної влади.

АНОТАЦІЯ

У даній кваліфікаційній роботі проаналізовано сучасний стан та тенденції розвитку контролінгу у діяльності органу державної влади, оцінено застосування методів контролінгу в діяльності органу державної влади, охарактеризовано вітчизняний та зарубіжний досвід контролінгу та сформульовано пропозиції щодо напрямів удосконалення контролінгу у діяльності органу державної влади на прикладі Коростенської міської ради.

У першому розділі характеризується оцінювання рівня контролінгу у діяльності органу державної влади. У другому розділі, на основі проведеного аналізу, сформульовано рекомендації для удосконалення контролінгу у діяльності органу державної влади.

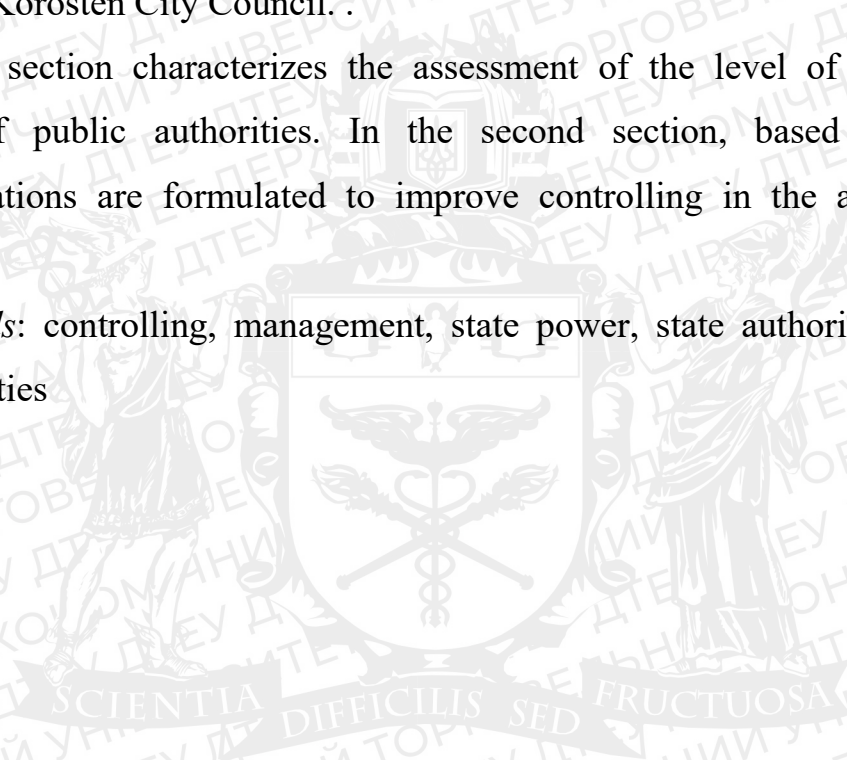
Ключові слова: контролінг, управління, державна влада, державні органи влади, контролінг у державних органах влади

SUMMARY

This qualification work analyzes the current state and trends in controlling in the activities of public authorities, assesses the application of controlling methods in the activities of public authorities, describes domestic and foreign experience in controlling and formulates proposals for improving controlling in public administration on the example of Korosten City Council. .

The first section characterizes the assessment of the level of controlling in the activities of public authorities. In the second section, based on the analysis, recommendations are formulated to improve controlling in the activities of public authorities.

Key words: controlling, management, state power, state authorities, controlling in state authorities



РЕЦЕНЗІЯ

на випускню кваліфікаційну роботу студента 3-го курсу групи 11с
заочної форми навчання освітнього ступеня “бакалавр”
спеціальності 281 “Публічне управління та адміністрування”
Київського національного торговельно-економічного університету
Клевайчука Олександра Віталійовича
на тему: **“Контролінг у діяльності органу державної влади”**

В сучасних умовах реалізація контролінгу в органах державної влади знаходиться в динамічному та слабо прогнозованому середовищі. Умови постійної нестабільності та пандемія коронавірусу вимагають постійного вдосконалення системи управління в органах державної влади, зокрема актуальним є вивчення та розробка напрямів удосконалення контролінгу у діяльності органів державної влади.

Контролінг - це система управління, яка використовує інформацію для контролю всіх процесів в органах державної влади. Контролінг можна віднести до сучасних інструментів державного сектору. Типовими функціями контролінгу є передбачення відмінностей між фактичними і запланованими результатами, а також виконання дій до їх виникнення. Контролінг визначається як система управління, яка використовує інформацію для контролю всіх процесів в органах державної влади.

Контролінгова система впроваджується в системі органів державної влади за умови виконання наступних передумов: завдання та мета повинні бути спланованими стратегічно; цілі стосовно результатів можна визначити як цілі відносно часу та якості; продуктивність повинна бути спланованою з орієнтацією на результати діяльності; для забезпечення результативності задається чіткий бюджет; керівники постійно володіють інформацією щодо етапів досягнення цілей. Контролінг в органах державної влади реалізується шляхом оцінки діяльності за допомогою дисперсій, своєчасна звітність якого повинна максимізувати можливості для управлінських дій і може допомогти досягти визначених цілей.

Автором висвітлено сучасний стан та тенденції розвитку контролінгу у діяльності органу державної влади. Здійснено аналіз застосування методів контролінгу у діяльності органів державної влади. Охарактеризовано вітчизняний та зарубіжний досвід котролінгу у діяльності органів державної влади. Розроблено рекомендації щодо напрямів удосконалення контролінгу у діяльності органів державної влади на прикладі Коростенської міської ради.

В роботі чітко визначено об'єкт та предмет дослідження, сформульовані мета і завдання наукового пошуку. Для вирішення

поставлених завдань автор вдало застосував систему загальнонаукових та спеціальних методів дослідження.

Аналіз змісту роботи дозволяє дійти висновку, що в процесі здійснення дослідження здобувачу вдалося в цілому успішно вирішити поставлені завдання та досягнути поставленої мети.

Випускна кваліфікаційна робота Клевайчука Олександра Віталійовича за змістом та оформленням відповідає поставленим вимогам, мета та завдання розкриті. Враховуючи вищевикладене випускна кваліфікаційна робота рекомендується до захисту та заслуговує на позитивну оцінку.

Рецензент,
к.держ.упр.,
начальник відділу аспірантури
Інституту підготовки наукових кадрів
ПрАТ «Вищий навчальний заклад
«Міжрегіональна академія управління персоналом»

Щур Н.О.



Приватне акціонерне товариство
«Вищий навчальний заклад «Міжрегіональн.
Академія управління персоналом»
Власноручний підпис Щур Н.О.
СТВЕРДЖУЮ
Відділ управління персоналом
« 20 » січня 2026
Підпис [Signature]

Завідувачу кафедри публічного
управління та адміністрування
Новіковій Н.Л.

Заява

Я, Клевайчук Олександр Віталійович, повідомляю, що за результатами проведення самостійної перевірки з використанням програмно-технічних засобів у наданій випускній кваліфікаційній роботі на тему: «Контролінг у діяльності органу державної влади» не міститься елементів академічного плагіату. У випадках використання прямих запозичень з друкованих та електронних джерел, вказані відповідні посилання.

Робота для перевірки надається у друкованому та електронному варіантах. Електронна версія моєї роботи ідентична з друкованою.

«24» січня 2022 року



(підпис)


Згода

Я, Клевайчук Олександр Віталійович, цим засвідчую, що є автором
випускної кваліфікаційної роботи на тему: "Контролінг у діяльності органу
державної влади" несучи повну відповідальність за достовірність, точність та
повноту поданої у роботі інформації, жодна частина роботи не була
скопійована, за винятком випадків, коли робиться належне підтвердження в
присвоєнні. Я підтверджую, що у роботі не міститься державної таємниці або
інформації для службового користування.

Цим засвідчую, що жодна частина цієї роботи не була опублікована
мною раніше.

Я даю дозвіл на те, що моя робота буде направлена в інституційний
депозитарій Київського національного торговельно-економічного
університету і збережена в базі даних для майбутньої перевірки плагіату.

« 24 » січня 2022 року



Підпис

(Клевайчук О. В.)

Прізвище, ініціали

SCIENTIA DIFFICILIS SED FRUCTUOSA