

Державний торговельно-економічний університет
Кафедра публічного управління та адміністрування

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

“КОНТРОЛІНГ У ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНУ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ”

Студентки 4 курсу, 14 групи,
спеціальності 281 Публічне
управління та адміністрування”
спеціалізації “Публічне
управління та адміністрування”

Захарчук
Богдани Сергіївни

Науковий керівник
кан. держ. упр.

Мірко Наталія
Вікторівна

Гарант освітньої програми
канд. екон. наук, доцент

Головня
Юлія Ігорівна

Київ 2022

Державний торговельно-економічний університет

Факультет економіки, менеджменту та психології. Кафедра публічного управління та адміністрування. Спеціальність, спеціалізація “Публічне управління та адміністрування”.

Затверджую

Зав. кафедри _____

“ _____ ” _____ 20__ р.

Завдання

на випускний кваліфікаційний проект (роботу) студентів

Захарчук Богдани Сергіївни

1. Тема випускного кваліфікаційного проекту (роботи)

“Контролінг у діяльності органу виконавчої влади”

Затверджена наказом ректора від “26” листопада 2021 р. №3884

2. Строк здачі студентом закінченої роботи (проекту): 05.06.2022

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

Мета проекту (роботи): Дослідження сучасного стану та перспектив розвитку використання контролінгу в діяльності органів виконавчої влади.

Об`єкт дослідження: процес використання контролінгу в діяльності органу виконавчої влади.

Предмет дослідження: теоретико-методологічні та прикладні засади впровадження інноваційної методології управління.

Зміст випускної кваліфікаційної роботи (проекту) (перелік питань за кожним розділом):

ЗМІСТ

РОЗДІЛ 1. ОЦІНКА ДІЯЛЬНОСТІ ДУБЕНСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ

1.1. Загальна характеристика Дубенської міської ради, м. Дубно, Рівненської області

1.2. Проблеми впровадження та використання контролінгу в діяльності Дубенської міської ради

РОЗДІЛ 2. ВИКОРИСТАННЯ КОНТРОЛІНГУ ЯК ІНСТРУМЕНТІВ

УПРАВЛІНЦІВ

2.1. Зарубіжний досвід використання контролінгу в діяльності органів виконавчої влади

2.2. Розроблення заходів щодо удосконалення управлінських механізмів

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

4. Календарний план виконання роботи (проекту)

№ Пор.	Назва етапів випускного кваліфікаційного проекту (роботи)	Строк написання етапів роботи	
		За планом	За фактом
1	2	3	4
1	Визначення напрямку дослідження та затвердження теми випускної кваліфікаційної роботи	До 20.11.2021	20.11.2021
2	Складання плану та підготовка індивідуального завдання для виконання випускної кваліфікаційної роботи	До 05.01.2022	05.01.2022
3	Представлення на рецензування науковому керівнику рукопису першого розділу випускної кваліфікаційної роботи	До 20.03.2022	20.03.2022
4	Представлення на рецензування науковому керівнику рукопису другого розділу випускної кваліфікаційної роботи	До 20.04.2022	20.04.2022

5	Представлення закінченої випускної кваліфікаційної роботи	До 23.05.2022	23.05.2022
6	Підготовка письмового відгуку на випускну кваліфікаційну роботу	До 01.06.2022	01.06.2022
7	Проведення попереднього захисту випускних кваліфікаційних робіт	01-05. 06.2022	01-05. 06.2022
8	Вирішення питання про допуск випускної кваліфікаційної роботи до захисту	До 10.06.2022	10.06.2022
9	Направлення випускної кваліфікаційної роботи із зовнішньою рецензією у ЕК для захисту	За графіком	За графіком

5. Дата видачі завдання “01” грудня 2021 р.

6. Науковий керівник випускного кваліфікаційної роботи (проекту):

Мірко Н. В.

7. Гарант освітньої програми: Головня Ю. І.

8. Завдання прийняв до написання студент: Захарчук Б. С.

9. Відгук керівника випускного кваліфікаційної роботи (проекту)

Новим явищем в практиці сучасного управління є система контролінгу, яка являє собою інноваційну методологію системи ефективного управління, що інтегрує в собі інформаційне забезпечення, контроль, аналіз, облік, управління та планування, для досягнення оперативних та стратегічних цілей діяльності організаційної структури. Для подолання кризових умов органам управління необхідно впроваджувати та використовувати інноваційні технології в сфері управління, що запропоновані західними фахівцями. Тому, тема випускної

кваліфікаційної роботи, що досліджує контролінг у діяльності органу виконавчої влади є актуальною.

В випускній кваліфікаційній роботі досліджено сучасний стан та тенденції розвитку контролінгу у діяльності органу виконавчої влади та визначено проблемні питання. Досліджено впровадження контролінгу у діяльності Дубенської міської ради, узагальнено зарубіжний досвід використання контролінгу в діяльності органів виконавчої влади, розроблено заходи реалізації управлінських механізмів.

Випускна кваліфікаційна робота має досить логічну структуру та відповідає вимогам оформлення. Робота написана на достатньому науковому рівні. Вважаю, що випускна кваліфікаційна робота заслуговує позитивної оцінки, а її автор на присвоєння освітнього ступеня бакалавр зі спеціальності «Публічне управління та адміністрування».

Науковий керівник випускної кваліфікаційної роботи (проекту)

Відмітка про попередній захист Голоня Юлія Ігорівна

10. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу (проект):

Випускна кваліфікаційна робота (проект) студента Захарчук Б. С. може бути допущена до захисту екзаменаційної комісії.

Гарант освітньої програми Головня Юлія Ігорівна

Завідувач кафедри Новікова Наталія Леонідівна

“10” червня 2022 р.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ОЦІНКА ДІЯЛЬНОСТІ ДУБЕНСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ	5
1.1. Загальна характеристика Дубенської міської ради, м. Дубно, Рівненської області	5
1.2. Проблеми впровадження та використання контролінгу в діяльності Дубенської міської ради	9
РОЗДІЛ 2. ВИКОРИСТАННЯ КОНТРОЛІНГУ ЯК ІНСТРУМЕНТІВ УПРАВЛІНЦІВ	13
2.1. Зарубіжний досвід використання контролінгу в діяльності органів виконавчої влади	13
2.2. Розроблення заходів щодо удосконалення управлінських механізмів	18
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	22
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	24

ВСТУП

Актуальність вибраної теми полягає в тому, що в сучасних умовах контролінг розглядається як новітня концепція, що створює систему забезпечення управлінського процесу, орієнтованого на розв'язання завдань розвитку. Підвищення результативності управління пов'язане з необхідністю посилення координованості та ефективності прийняття рішень щодо стратегії розвитку, а також дозволяє підвищити рівень координованості процесів планування, контролю, обліку, аналізу і регулювання діяльності, за рахунок чого можна поліпшити якість управлінських рішень, ураховуючи синергетичний ефект у взаємодії всіх її складових та ефективність системи стратегічного управління в цілому.

Однією з основних причин упровадження контролінгу є необхідність системної інтеграції усіх функцій управління підприємством з метою виявлення потенціалу піднесення ефективності його діяльності. В умовах невизначеності і динамічності зовнішнього середовища застосування контролінгу як цілісної системи управління є суттєвою конкурентною перевагою, що дозволяє забезпечувати ефективне довгострокове функціонування економічної системи. Як філософія і спосіб мислення контролінг інтегрує зусилля менеджера та керівників функціональних підрозділів у їх командній роботі, кінцевою метою якої є досягнення поставлених цілей.

Також хочем зазначити, що тема стратегічного контролінгу є новою для міста і України в цілому. Так як контролінг використовує сучасні інформаційні системи, інструменти контролінгу можна активно впроваджувати у діяльність органів місцевого самоврядування та державного управління, що сприятиме підвищенню їх ефективності та результативності.

Мета роботи (проекту). Дослідження сучасного стану та перспектив розвитку використання контролінгу в діяльності органів виконавчої влади.

Досягнення поставленої мети потребує вирішення таких **завдань**:

- дослідити методи оцінки ефективності діяльності органів виконавчої влади;
- розглянути загальну характеристику діяльності Дубенської міської ради;

- проаналізувати звітність роботи міської ради;
- визначити проблеми використання контролінгу в діяльності Дубенської міської ради;
- дати оцінку зарубіжному досвіду використання контролінгу в діяльності органів виконавчої влади;
- дослідити заходи щодо вдосконалення управлінських механізмів.

Об'єкт дослідження: процес використання контролінгу в діяльності органу виконавчої влади.

Предмет дослідження: теоретико-методологічні та прикладні засади впровадження інноваційної методології управління.

База дослідження – Дубенська міська рада.

Впровадженням та розвитком системи контролінгу займаються такі закордонні та вітчизняні вчені як: Х. Фольмут, Т. Манн, Д. Хана, М. Пушкар, І. Давидович, Г. Шепітко, Г. Швиданенко, В. Лавриненко, О. Деревянко, Л. Приходько, Б. Штрайт, С. Данілочкін, Н. Данілочкіна і ін.

Праці зарубіжних науковців висвітлюють особливості впровадження контролінгу у практику органів влади. І вони виділяють два рівні контролінгу: стратегічний і оперативний, але у їх працях немає єдиного погляду на місце контролінгу в системі управління.

Дослідження українських науковців зосереджуються на оперативних проблемах контролінгу і практично не розглядають напряму стратегічного контролінгу, що зумовлено відсутністю досвіду на практиці. Окремі роботи науковців присвячені дослідженню та розвитку методичних інструментів стратегічного та оперативного контролінгу. Залишаються науково не вирішеними проблеми розробки системи стратегічного контролінгу на рівні державного управління та місцевого самоврядування, визначення підходів до вибору інструментів. Таким чином, значущість питання зумовило вибір теми дослідження «Контролінг у діяльності органу виконавчої влади».

РОЗДІЛ 1

ОЦІНКА ДІЯЛЬНОСТІ ДУБЕНСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ

1.1 Загальна характеристика Дубенської міської ради, м. Дубно, Рівненської області

Незважаючи на актуальність проблеми ефективності органів виконавчої влади, підходів до визначення даної категорії не багато. Найчастіше в основі процесу визначення ефективності лежить цільовий підхід (ступінь досягнення поставлених цілей суб'єктом управління). Однак при визначенні ефективності місцевого управління не менш важливим є функціональний підхід, який передбачає розмежування областей оцінки ефективності в залежності від функцій органів місцевого самоврядування[1]. Вивчення думок теоретиків місцевого управління з питання природи органів місцевого самоврядування, а також дослідження основних повноважень органів місцевого самоврядування, закріплених законодавчо, дозволило виділити наступні основні функції органів місцевої влади [2]: надання муніципальних послуг населенню;— управління комплексним соціально-економічним розвитком території; управління місцевим господарством.

Таким чином, при оцінці ефективної діяльності органів місцевого самоврядування необхідний облік таких видів ефективності (рис. 1.1.).

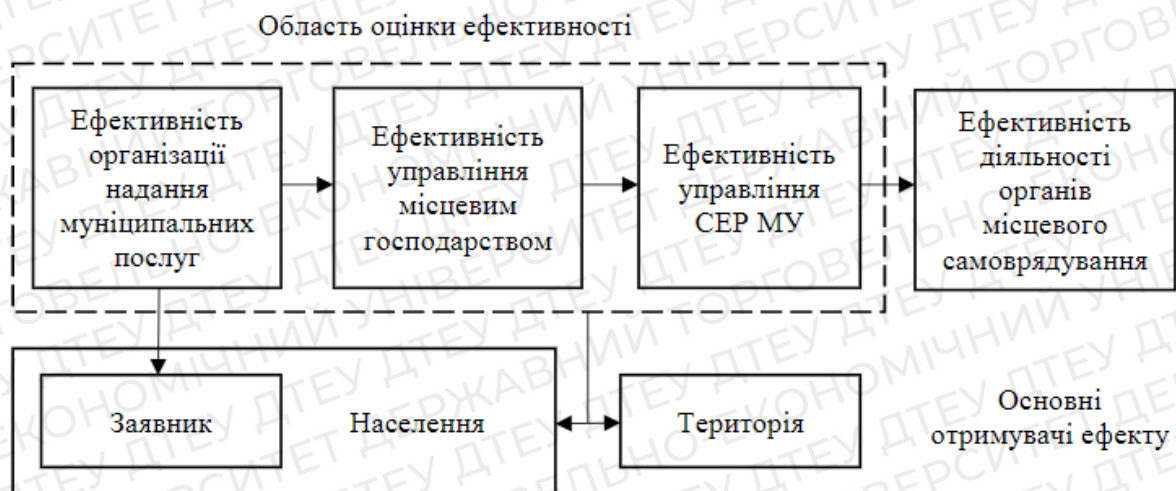


Рис. 1. Види ефективності діяльності органів місцевого самоуправління

Діяльність органів місцевого самоврядування можна назвати ефективною тоді, коли вона ефективна на всіх етапах управління соціально-економічним розвитком муніципального утворення, починаючи від вибору цілей і визначення завдань, закінчуючи отриманням результатів їх реалізації. Грамотне управління місцевим господарством і розвиток основних складових даної сфери також є показником ефективності місцевої влади [2].

Дубенська міська рада – це орган, який представляє територіальну громаду міста Дубно та здійснює від її імені та в її інтересах управління справами міста. До складу міської ради входить 26 депутатів та міський голова, які обираються строком на 5 років.

Міський голова - Антонюк Василь Михайлович. На данній посаді з 31 жовтня 2010 року [3]. Він є ключовою посадовою особою територіальної громади м. Дубно. При здійсненні наданих повноважень міський голова є підзвітним, підконтрольним і відповідальним перед територіальною громадою, відповідальним – перед відповідною радою, а з питань здійснення виконавчими органами ради повноважень органів виконавчої влади – також підконтрольним відповідним органам виконавчої влади. Міський голова щорічно звітує міській раді про здійснення державної регуляторної політики у сфері господарської діяльності виконавчими органами відповідної ради. Міський голова не рідше одного разу на рік звітує про свою роботу перед територіальною громадою на відкритій зустрічі з громадянами. На вимогу не менше половини депутатів відповідної ради, міський голова зобов'язаний прозвітувати перед радою про роботу виконавчих органів ради у будь-який визначений ними термін [4].

Сесія ради скликається в міру необхідності, але не менше одного разу на квартал.

В межах сесії відбуваються пленарні засідання ради, які як правило проводяться 1 раз на 2 тижні у сесійній залі Ради (вул. Замкова, 4, м. Дубно, Рівненська обл.) [3].

До основних питань, які вирішують виключно на пленарних засіданнях міської ради належать:

1. затвердження статуту територіальної громади;

2. затвердження регламенту ради;
3. утворення і ліквідація постійних та інших комісій ради, затвердження та зміна їх складу, обрання голів комісій;
4. утворення виконавчого комітету ради, визначення його чисельності, затвердження персонального складу; внесення змін до складу виконавчого комітету та його розпуск;
5. обрання на посаду та звільнення з посади секретаря ради;
6. затвердження за пропозицією міського голови структури виконавчих органів ради, загальної чисельності апарату ради та її виконавчих органів;
7. заслуховування звіту міського голови про діяльність виконавчих органів ради; заслуховування звітів постійних комісій, керівників виконавчих органів ради та посадових осіб, яких вона призначає або затверджує;
8. прийняття рішення про недовіру міському голові;
9. заслуховування повідомлень депутатів про роботу в раді, виконання ними доручень ради; розгляд запитів депутатів, прийняття рішень по запитах;
10. прийняття рішень щодо дострокового припинення повноважень депутата ради в порядку, встановленому законом;
11. скасування актів виконавчих органів ради, які не відповідають Конституції чи законам України, іншим актам законодавства, рішенням відповідної ради, прийнятим у межах її повноважень;
12. прийняття рішення щодо дострокового припинення повноважень міського голови у передбачених законом випадках;
13. прийняття рішення про проведення місцевого референдуму;
14. прийняття відповідно до законодавства рішень щодо організації проведення референдумів та виборів органів державної влади, місцевого самоврядування та міського голови;
15. затвердження програм соціально-економічного та культурного розвитку відповідних адміністративно-територіальних одиниць, цільових програм з інших питань місцевого самоврядування; встановлення відповідно до законодавства правил з питань благоустрою території населеного пункту,

забезпечення в ньому чистоти і порядку, торгівлі на ринках, додержання тиші в громадських місцях, за порушення яких передбачено адміністративну відповідальність;

16. затвердження місцевого бюджету, внесення змін до нього; затвердження звіту про виконання відповідного бюджету;
17. встановлення місцевих податків і зборів та розмірів їх ставок у межах, визначених законом; затвердження відповідно до закону ставок земельного податку, розмірів плати за користування природними ресурсами, що є у власності територіальної громади, єдиного податку;
18. прийняття рішень щодо надання відповідно до чинного законодавства пільг по місцевих податках і зборах;
19. прийняття рішень щодо випуску місцевих позик; прийняття рішень щодо отримання позик з інших місцевих бюджетів та джерел, а також щодо передачі коштів з відповідного місцевого бюджету;
20. прийняття рішень щодо відчуження відповідно до закону комунального майна; затвердження місцевих програм приватизації, а також переліку об'єктів комунальної власності, які не підлягають приватизації; визначення доцільності, порядку та умов приватизації об'єктів права комунальної власності;
21. вирішення відповідно до законодавства питань про створення підприємствами комунальної власності спільних підприємств, у тому числі з іноземними інвестиціями;
22. вирішення відповідно до закону питань регулювання земельних відносин; вирішення відповідно до закону питань про надання дозволу на спеціальне використання природних ресурсів місцевого значення, а також про скасування такого дозволу;
23. затвердження в установленому порядку місцевих містобудівних програм, генеральних планів забудови відповідних населених пунктів, іншої містобудівної документації;
24. затвердження Положення про зміст, опис та порядок використання символіки територіальної громади;

25. надання згоди на передачу об'єктів з державної у комунальну власність та прийняття рішень про передачу об'єктів з комунальної у державну власність, а також щодо придбання об'єктів державної власності [3].

Основними завданнями виконавчого комітету міської ради є: виконання Конституції та законів України, актів Президента України, Кабінету Міністрів України, рішень міської ради; забезпечення законності та правопорядку; додержання прав і свобод громадян; виконання програм соціально-економічного та культурного розвитку, програм охорони довкілля і також програм національно-культурного розвитку; підготовка та виконання національного бюджету; звіт про виконання бюджету та відповідних програм; реалізація інших наданих повноважень [5].

1.2. Проблеми впровадження та використання контролінгу в діяльності Дубенської міської ради

Істотним чинником, який зумовлює прийняття неправильних управлінських рішень у органах влади, є відсутність ефективного планування, належної координації діяльності різноманітних служб, інформаційного менеджменту, внутрішнього управлінського обліку, аналізу та контролю. Водночас, у всіх провідних країнах Західної Європи, США, Японії та інших, діють ефективні системи контролінгу, які багато в чому виконують функції мозкового центру [6, ст. 1].

Контролінг, будучи концепцією системного управління, організовується, як правило, там, де управління знаходиться в кризі. Чинники, які є підставою для створення системи контролінгу в організації [6, ст. 2]:

- погіршення економічних показників;
- поява нових цілей в умовах функціонування, що склалися;
- відсутність узгодження цілей;
- застарілі методи планування, калькуляції та аналізу, що не задовольняють орган влади;

- відсутність методики 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.

Процес упровадження починається з ухвалення рішення про розроблення системи контролінгу. Вирішальним моментом для початку побудови системи контролінгу є поява перших сигналів або прогнозів про можливі ризики та загрози для успішного функціонування Дубенської міської ради. Йдеться як про внутрішні, так і про зовнішні події та чинники, що виявляються зазвичай або в малопомітних тенденціях і ознаках, або миттєво із зміною зовнішніх чинників. Після того як прийнято рішення про розроблення системи контролінгу та призначені виконавці починається етап формування інструментальної бази контролінгу [6, ст. 2]. Цикл управління з використанням контролінгу представлено на рис.1.2.



Рис. 1.2. Цикл управління з використанням контролінгу
Джерело: узагальнено автором [6].

Якщо говорити про мету використання контролінгу в діяльності Дубенської міської ради, то вона впливає з традиційного розуміння суті контролю, тобто дій,

зміст яких полягає у порівнянні кількох величин, що характеризують норми та ступінь їх досягнення.

Контролінг надає інформаційно-аналітичну та методичну підтримку менеджменту, забезпечуючи тим самим узгодженість діяльності усіх підрозділів організації на основі комплексної системи показників та об'єднуючи їх зусилля з метою досягнення визначених цілей (рис. 1.3). При цьому ресурси підрозділів працюють передусім, на досягнення стратегічних цілей підприємства, до яких можна віднести, наприклад, фінанси, персонал, технології, бізнес-процеси, клієнтів, інновації та ін. Формування складових стратегічних цілей за напрямками залежить від конкретних умов зовнішнього і внутрішнього середовищ функціонування організації.

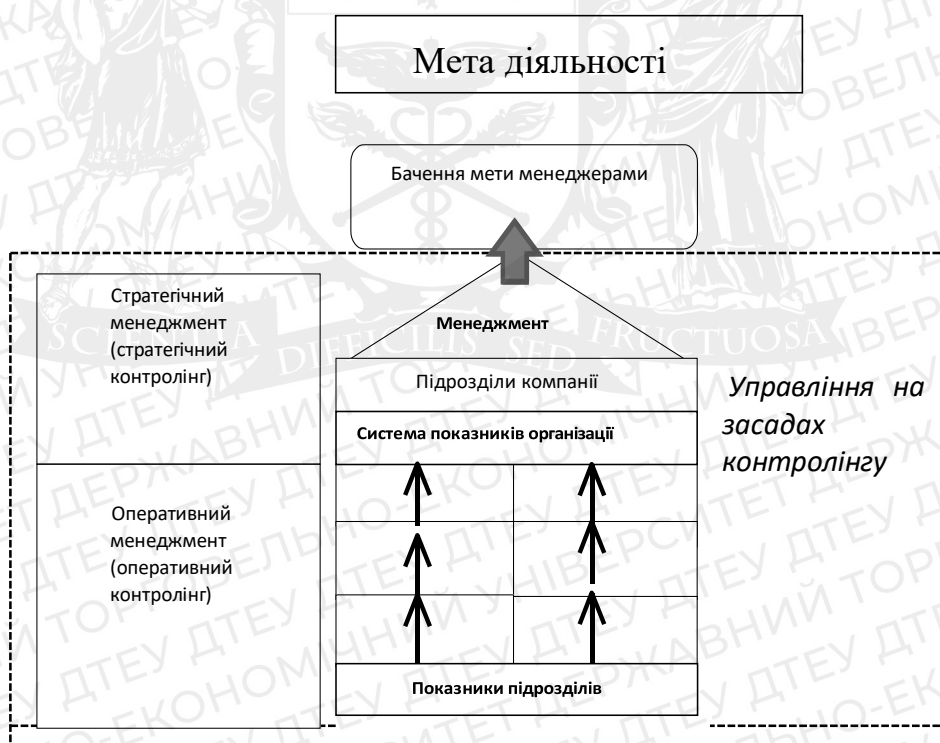


Рис. 1.3. Управління в концепції контролінгу

Джерело: узагальнено автором [7].

Зокрема, головною метою контролю в діяльності міської ради є забезпечення процесу управління достовірною інформацією про дотримання встановлених обмежувальних параметрів обігу ресурсів, блокування в господарській діяльності

Отже, слід сказати, що в Дубенській міській раді використовують елементи контролінгу, однак поки що це не на високому рівні, так як існує багато чинників, які потрібно вдосконалювати. Перешкоджає виробленню єдиної стратегії у цьому питанні наявність двох підходів, що вимальовуються стосовно оцінки змін, які відбуваються в діяльності міської ради.

Другий підхід полягає тому, що мову слід вести не про розширення однієї сфери контролю, а про розширення усіх сфер управління, зокрема про закріплення за її органами, порядок з контрольними функціями.

РОЗДІЛ 2.

ВИКОРИСТАННЯ КОНТРОЛІНГУ ЯК ІНСТРУМЕНТУ УПРАВЛІНЦІВ

2.1. Зарубіжний досвід використання контролінгу в діяльності органів виконавчої влади

У сучасних умовах управління перед керівниками постає потреба своєчасно здійснювати прогноз господарської діяльності, визначити ефективність, виявити причини відхилень фактичних навантажень від планових, своєчасно виправити ці відхилення і оптимізувати співвідношення між навантаженням і результатом діяльності.

Контролінг — управлінська концепція, що виходить за межі функцій і підтримує процеси прийняття рішень і управління за допомогою цілеспрямованого забезпечення інформацією з метою досягнення кінцевих цілей і результатів діяльності [8].

До завдань контролінгу входять збір, систематизація, опрацювання і представлення даних про діяльність (процеси) Дубенської міської ради і зовнішнє оточення для вироблення рішень.

Основними сферами завдань контролінгу є:

- планування - визначення цілей установи;
- контроль - порівняння «план - факт» та аналіз відхилень;
- керування - здійснення зустрічних заходів [8].

Таким чином, контролінг можна розглядати як управлінську філософію, яка базується на такій організації управління, за якої факт не констатується, а роз'яснюється і проводяться консультації з метою досягнення поставлених цілей та запобігання помилок.

Основне завдання контролінгу — дати в руки керівництву інформацію про те, якими новими якісними методами можна досягти поставлених цілей. Контролінг має своїм завданням координацію системи планування, контролю та інформаційного забезпечення адміністративного менеджменту. Завдання

контролінгу полягає в тому, щоб створювати системи автоматичного регулювання, які уможливають процеси керування та навчання [9].

Основою контролінгу є інтегрована система інформаційно-аналітичного забезпечення, яка спрямована на отримання якісного продукту управління. Запровадження такої системи потребує нових підходів і методів організації управління на всіх рівнях. Адаптація контролінгу до умов публічного управління застосовується на передачі управлінських повноважень та відповідальності за прийняті рішення на нижчому рівні, створює можливості децентралізованого управління [10].

Таким чином до сновних завдань контролінгу можемо віднести також:

- “ліквідація вузьких місць”;
- орієнтація на отримання результату;
- орієнтація органів місцевого самоврядування на результативну роботу в довготривалій перспективі;
- організація руху інформаційних потоків в установі.

Тому в коло завдань, що поставлені перед контролінгом, входять наступні елементи:

- створення інформаційної бази;
- здійснення контрольно-аналітичної роботи;
- здійснення координації та інформаційного обслуговування забезпечення прийняття управлінських рішень [10].

Керівник офісу контролінгу узагальнює інформацію й аналізує інформацію, яку йому надають і забезпечує її ефективне використання в системі управління.

Основним завданням контролінгу є передача керівництву якісної інформації, яка забезпечить досягнення цілей, через координацію системи планування, контролю та інформаційного забезпечення адміністративного менеджменту.

У залежності від мети та завдань, які необхідно буде вирішити, на контролінг покладені різноманітні функції. Інформаційна функція - формуванні інформаційних, перевірка, узагальнення інформаційних потоків, підготовці їх даних для подальшого опрацювання.

Інформаційна функція забезпечується за допомогою систем планування, обліку і контролю [11].

Контролінг дозволяє моніторити досягнення стратегічної і оперативної мети. Тому вирізняють два напрями контролінгу: стратегічний і оперативний.

У табл. 2.1. викладено порівняльний аналіз ознак стратегічного та оперативного контролінгу, який отримано на підставі опрацювання наукових праць провідних економістів [12; 13; 14].

Таблиця 2.1.

Порівняльний аналіз стратегічного та оперативного контролінгу

Ознака порівняння	Стратегічний контроль	Оперативний контролінг
Головне кредо	Робити правильну справу	Робити справу правильно
Орієнтація та часовий горизонт	Зовнішнє та внутрішнє середовище, тенденції майбутнього - довгостроково орієнтація	Внутрішнє середовище, поточний стан - коротко - і середньострокова орієнтація
Рівень управління	Стратегічне управління	Тактичне (оперативне) управління
Цільові величини	Забезпечення існування, підтримка потенціалу успіху	Економічність, рентабельність, ефективність, успіх, результативність
Вимірювані величини	Ключові фактори успіху: можливості та ризики, сильні та слабкі сторони	Затрати та дохід, витрати та продуктивність, грошові надодження та виплати
Джерела інформації	В основному зовнішня інформація, а також внутрішня інформація, що пов'язана із зовнішньою	В основному внутрішня інформація
Завдання	Підтримка стратегічного управління: 1. Участь у встановленні кількісних та якісних стратегічних цілей. 2. Розроблення альтернативних стратегій. 3. Визначення критичних зовнішніх та внутрішніх стратегічних позицій. 4. Контроль основних	Підтримка оперативного управління: 1. Контроль тактичних показників. 2. Контроль оперативного планування. 3. Порівняння планових і фактичних показників тактичного управління. 4. Контроль планів за відхиленнями. 5. Визначення слабких місць тактичного

	індикаторів відповідності стратегічним цілям. 5. Контроль виконання стратегічних рішень. 6. Аналіз стратегічної ефективності	управління. 6. Створення системи інформаційного забезпечення тактичного управління та мотивація
Функції	1. Контроль процесу реалізації стратегії. 2. Становлення та розвиток системи інформаційного забезпечення стратегічного управління. 3. Стратегічне планування. 4. Моніторинг системи стратегічних показників. 5. Узагальнюючий стратегічний аналіз. 6. Координація етапів стратегічного управління.	1. Контроль за виконанням оперативних планів. 2. Розвиток системи тактичного управління. 3. Оперативне планування. 4. Моніторинг системи підконтрольних показників оперативного управління. 5. Тактичний аналіз. 6. Координація етапів оперативного управління.
Методи	1. Аналіз стратегічних показників. 2. Аналіз сильних і слабких сторін, стратегічні розриви. 3. Аналіз потенціалу. 4. Розробка сценаріїв	1. ABC-аналіз. 2. Функціонально-вартісний аналіз. 3. XYZ-аналіз. 4. Розрахунок результату на короткостроковий період
Результат	Стратегічний план	Планування окремих показників

Джерело: узагальнено автором на основі [12; 13; 14].

Із таблиці 2.1. ми бачимо, що принципова різниця між оперативним і стратегічним контролінгом полягає в тому, що контролінг оперативний оцінює правильність окремих функцій і задач, відслідковує поточну діяльність організації згідно фактичних значень конкретних показників. Стратегічний контролінг в першу чергу оцінює хід реалізації стратегії, її життєздатність та доцільність подальшого утримання курсу стратегії та контроль досяжності за допомогою даної стратегії стратегічних цілей і бачення.

Основні риси західноєвропейської концепції контролінгу полягають в залученні персоналу організації в процес управління через участь у різних радах зі спостережними та дорадчими функціями. Сьогодні західноєвропейська концепція контролінгу продовжує свій розвиток і на основі досягнень науки та практики

вдосконалює свої концептуальний апарат і інструментарій, інтегруючи знання та досвід, отриманий від економічних знань.

Таким чином, західноєвропейська концепція контролінгу протягом останнього десятиліття була розроблена як функціональна концепція для України, на основі технологічного підходу та всебічної оптимізації фінансових і виробничих показників для досягнення оптимальної ефективності організація виробництва.

Практична орієнтація та доцільність чітко присутні в американській концепції контролінгу. Цей прагматичний підхід створює стійку і взаємообумовлену синхронізацію між контролем і керуванням, водночас фокусується на завданнях і функціях концепції контролю на ринку, керуючись вимогами та потребами замовника. Цей прагматизм зумовлений також розширенням американських виробничих організацій, ускладненням виробничих процесів та нездатністю існуючих економічних інструментів задовольнити складні координаційні зв'язки та вимоги до них.

У 1880 р. у США вперше було застосовано контролінг «Atchison, Topeka та Santa Fe Railway System» для вирішення фінансових проблем та управління капіталом та фінансами. Трохи пізніше, у 1892 р. вперше у світі було представлено в структурі компанії «General Electric Company» посаду «контролера». Американська інтерпретація поняття контролінгу формулює та координує плани виробничої організації в усіх функціональних сферах управління, порівнює результати, отримані раніше, з тими, які раніше були викладені в плануванні показників та аналізуванні звітних параметрів. США координує та регулює комунікаційні процеси з керівниками виробництва на різних рівнях управління для аналізу результатів та діяльності [15].

Отже, контролінг у Сполучених Штатах Америки у своєму розвитку спершу орієнтувався на практичні потреби управління в новому інструментарії, що уможливорює оцінку ситуації й ухвалення правильних рішень. У подальшому «американська модель» контролінгу так само передбачатиме використання прагматичного підходу. Тобто існує зв'язок американського контролінгу та управлінських потреб, більше націлених на споживацькі запити. Тому

«американська модель» контролінгу базується на первинній орієнтації на досягнення цілей на практиці, а теоретичному обґрунтуванню надається другорядна роль.

Завдяки проведеному аналізу бачимо, що дієвість запровадження контролінгових методів підтверджено не лише практикою таких високо розвинутих країн, як США, Великобританія чи Німеччина, а й пострадянських країн. Наприклад, завдяки посиленню конкуренції та вступу Польщі до Євросоюзу польська влада стала більш зацікавленими в плануванні, аналізі відхилень і бюджетуванні. Наразі стрімко вдосконалюються умови світового контролінгу, в яких функціонують органи влади.

У зв'язку з таким становищем не лише зростає значення управління, але і якісно змінюються принципи, елементи, структура та методи планування роботи. Керівники, вимушено працюючи в суворих умовах, стоять перед необхідністю прогнозування майбутньої ситуації та підготовки до того, щоб стрімко та швидко реагувати на такі перетворення, які можуть бути як загрозами, так і можливостями [16].

Отже, органам влади потрібна швидка адаптація до обставин для підвищення своєї якості роботи. Для цього треба практично реалізувати інноваційний потенціал, до якого входять всі управлінські заходи в комплексі, в основі яких лежить контролінгова система.

2.2. Розроблення заходів щодо удосконалення управлінських механізмів

Для вдосконалювання методів управління і досягнення найвищих кінцевих результатів потрібно:

- розширювати економічну самостійність підприємств та підвищувати їхню відповідальність за результати перед суспільством та споживачами;
- підвищувати і розширювати економічну зацікавленість у випуску конкурентоздатної продукції, її реалізації усередині країни і на експорт;

- встановлювати пряму залежність рівня доходів колективу від ефективності роботи;
- розширювати соціальні гарантії й оплату праці за рахунок зароблених колективом коштів.

Заходи щодо вдосконалення методів прийняття управлінських рішень.

Система управління демонструє високу ефективність не лише тоді, коли менеджери підприємств, які приймають управлінські рішення та встановлюють форми контролю, і працівники, які беруть на себе відповідальність за виконання рішень, діють злагоджено, але й тоді, коли між рівнями управління (інституційним, управлінським та операційним) налагоджений зрозумілий і чіткий алгоритм взаємовідносин. Відсутність такого механізму між рівнями управління знижує управлінську ефективність усієї системи.

Комплекс заходів щодо вдосконалення системи прийняття управлінських рішень в Дубенській міській раді

Назва заходів	Методи здійснення заходів	Цілі, що досягаються	Показники ефективності, що характеризують результат
Удосконалення принципів та методів	Здійснюється оптимізація співвідношення між централізацією в управлінні	Посилюється програмно-цільове управління на основі досягнень науково-технічного прогресу і впровадження масштабних проектів	Здійснюється активізація ефективності взаємодії між підрозділами
Розроблення системи економічних важелів	Застосування планування й прогнозування, що ґрунтується на використанні довгострокової економічної	Надання важливого значення аналізу діяльності на основі удосконалювання обліку і звітності на базі застосування техніки	Вироблення ефективної політики в сфері трудових відносин

	політики		
Пошук способів впливу на об'єкт управління	Поліпшення взаємодії між підрозділами; виділення в самостійні підрозділи проектних груп чи створення на їхній базі нових підрозділів	Оптимальний розподіл повноважень і відповідальності; Реорганізація внутрішніх структур	Створення в апараті управління все більшого числа проміжних управлінських ланок - спеціалізованих підрозділів
Єдність колективних інтересів	Розроблення чітких показників, форм і систем оплати праці	Забезпечення єдності особистих і колективних інтересів	Удосконалення виробничого процесу
Використання адміністративних методів управління для здійснення змін	Організаційно розпорядчі дії керівництва та методи відбору персоналу	Створення служби для підвищення гнучкості органу влади	Підвищення результату праці, розширення сфер діяльності. Збільшення обсягів реалізації віконних виробів
Формування клімату, який сприяє згуртованості та активності працівників	Анкетування психологічного стану працівників. Формування принципів відносин між керівниками та підлеглими, зміна стилю керівництва	Налагодження взаєморозуміння між працівниками компанії, формування позитивної організаційної культури	Підвищення результативності роботи працівників, зміцнення конкурентних позицій органу

Джерело: узагальнено автором на основі [14; 17].

Увесь процес управління тим чи іншим ресурсом розглядається як одне ціле, в рамках якого діють взаємозалежні інформаційні потоки, що проходять через усі функції управління (планування, облік, контроль тощо). Організація автоматизованої системи збирання і обробки економічної інформації також є одним із напрямків удосконалення системи управління, що сприяє побудові раціональної структури апарату управління органом влади і більш ефективному його використанню для виробничих цілей [17].

Функціонування зазначеної системи створює умови для підвищення культури управління, а також звільняє керівників і фахівців різних рівнів від ручної праці по збиранню і обробці інформації, скорочує строки прийняття управлінських рішень, поліпшує їх якість тощо.

Отже, стратегія удосконалення системи управління зосереджується на:

- цілях розвитку і порядку удосконалення комплексної системи управління і його складовими частинами для забезпечення ефективних рішень і взаємного погодження інформаційних потоків і процесів прийняття рішень, а також організаційних, кадрових і технічних рішень;
- впровадження сучасних засобів і методів керування в межах вибраної комплексної концепції системи керування [21];
- удосконалення організаційних структур керування підприємством головним чином шляхом використання сучасних гнучких форм (адаптивні, програмно-цільові та інші структури);
- покращення інформаційної системи для керування підприємством з метою покращення якості інформаційного масиву і розширення можливостей його швидкого використання;
- використання засобів автоматизації і обчислювальної техніки для вдосконалення техніко-економічного рівня і якості виробництва (роботизація, гнучкі виробничі ділянки);
- використання світового досвіду, а також співпраця всередині країни з іноземними партнерами для забезпечення необхідного рівня якості розвитку системи управління в органах влади [22].

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Отже, контролінгу в сьогоднішніх обставинах надається все більше ваги, адже управлінському процесу властивий водночас комунікаційний та інформаційний аспекти. Якщо відсутні контролінгові служби, доволі складно проконтролювати процеси, які стосуються управління, і здійснювати універсальні управлінські функції у виробничому процесі.

Використовуючи контролінг в управлінні, можна забезпечити належну організацію і порядок, які потрібні для того, щоб кожен трудовий колектив нормально функціонував і розвивався, і саме завдячуючи цьому соціум буде здатним до підтримки власної рівноваги і прогресу. Так, завдяки зарубіжному досвіду використання контролінгу та його практичному розвитку в нашій країні можемо бачити, що контролінгова система як чіткий інструмент обґрунтовування управлінських рішень, нині не має кращих альтернатив.

Контролінг у різних державах стає все важливішим, через що управлінські системи на підприємствах постійно змінюються. Контролінгу в бізнес-структурі відводить роль не просто елементу управлінської діяльності, а такої системи, яка впливає на формування всіх управлінських рішень. Зараз фактично всі західноєвропейські держави більшою чи меншою мірою користуються елементами контролінгу, що належить до найефективніших систем господарювання.

Можемо сказати, що контролінг – це технологія системного управління діяльністю, що інтегрує, координує та спрямовує діяльність усіх структурних підрозділів на досягнення встановлених цілей шляхом моніторингу цільових показників та надання інформаційно-аналітичної підтримки керівництву з метою забезпечення ефективного функціонування.

Використання контролінгу в діяльності Дубенської міської ради надасть інформаційно-аналітичну та методичну підтримку, забезпечуючи тим самим узгодженість усіх підрозділів ради на основі комплексної системи показників та об'єднуючи їх зусилля з метою досягнення визначених цілей.

Зокрема контроль в діяльність Дубенської міської ради забезпечить процес управління достовірною інформацією про роботу всіх відділів, ефективне використання ресурсів та попередження про порушення та майбутнє.

Отже, слід сказати, що в Дубенській міській раді використовують елементи контролінгу, однак поки що це не на високому рівні, так як існує багато чинників, які потрібно вдосконалювати. Перешкоджає виробленню єдиної стратегії у цьому питанні наявність двох підходів, що вимальовуються стосовно оцінки змін, які відбуваються в діяльності міської ради.



СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Носань Н. Оцінка ефективності діяльності органів місцевого самоврядування / Наталія Носань. 2021. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/372/359>.
2. Ефективність діяльності органів місцевого самоврядування у сфері міжнародного співробітництва. URL: [http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2012/2012_01\(12\)/12snosms.pdf](http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2012/2012_01(12)/12snosms.pdf).
3. Офіційна сторінка Дубенської міської ради. URL: <https://dubno-adm.gov.ua/kontakti.html>.
4. Структура органів місцевого самоврядування. URL: <https://imi.org.ua/advice/struktura-organiv-mistseвого-samovryaduvannya-ta-protseduri-uhvalennya-rishen-i2364>.
5. Основні завдання та нормативно-правові засади діяльності органу. URL: <https://znam.gov.ua/osnovni-zavdannya-ta-normativnopravovi-zasadi-diyalnosti-organu-14-49-21-08-02-2018/>.
6. Проблемні аспекти впровадження контролінгу в Україні. URL: <http://dspace.nbu.gov.ua/bitstream/handle/123456789/32027/15-Govorushko.pdf?sequence=1>.
7. Проблеми використання контролінгу. URL: file:///C:/Users/Admin/Downloads/Npndfi_2005_2_10.pdf.
8. Контролінг у діяльності органу державної влади. URL: <https://studfile.net/preview/5483666/page:4/>.
9. Функціональний аналіз та контролінг. URL: https://studopedia.com.ua/1_300345_organizatsiyna-struktura-organu-derzhavnoi-vladi.html.
10. Впровадження системи стратегічного контролінгу на рівні міста. URL: https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/80175/1/Drozd_mag_rob.pdf;jsessionid=8A0BF08A628FC9EB03EB6BF3373DCA28.

11. Пісьмаченко Л.М. «Контролінг в органах державної влади й органах місцевого самоврядування» навч. посіб. URL: https://www.studmed.ru/psmachenko-lm-kontrolng-v-organah-derzhavnoyi-vladiorganah-msceвого-samovryaduvannya_bf25b44.html
12. Калайтан Т. В. «Контролінг: навч. посіб». / Т. В. Калайтан. – Львів : Новий Світ. – 2008. – 252 с.
13. А. М. Карминский, Н. И. Оленев, А. Г. Примаков и др. «Контроллинг в бизнесе. Методологические и практические основы построения контроллинга в организации». – М. : Финансы и статистика, 2002. – 256 с.
14. Атамас П.Й. Основи обліку в бюджетних організаціях: Навчальний посібник. – К.: Центр навчальної літератури, 2003. – 284 с.
15. Моргун Г. В. «Стратегічний контролінг як підсистема стратегічного управління». URL: https://www.businessinform.net/export_pdf/business-inform-2014-4_0-pages453_459.pdf
16. Вітчизняний і зарубіжний досвід використання контролінгу. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2019-11_0-pages-355_361.pdf.
17. Акулов М.Г. Економіка праці і соціально- трудові відносини: навч. посібник / М.Г. Акулов, А.В. Драбаніч, Т.В. Євась. – К.: Центр навч. л-ри, 2012. – 328 с.
18. Пекар К. Р. Впровадження системи контролінгу в Україні. URL: <http://global-national.in.ua/archive/20-2017/102.pdf>.
19. Контролінг як інструмент управління. URL: http://bses.in.ua/journals/2019/39_2_2019/5.pdf.
20. Система розвитку контролінгу. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6201>.
21. Визначення терміна “контролінг”. URL: http://e-pidruchniki.com/content/2148_153_Kontroling_y_derjavnomu_ypravlinni.html.
22. Швиданенко Г. О. Управлінський контролінг. URL: https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/25229/upravl_kontr_15.pdf?sequence=1&isAllowed=y.

23. Контролінг на підприємстві: основні концепції та види. URL: https://osvita.ua/vnz/reports/econom_pidpr/18330/.
24. Контролінг як інструмент управління підприємством. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/159>.
25. Стратегічний контролінг на підприємстві: його сутність, значення, основні методи та інструменти. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/20_2016/7.pdf.
26. Стратегічний контролінг на підприємстві: його сутність, значення, основні методи та інструменти. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/20_2016/7.pdf.
27. Ефективне управління підприємством на засадах фінансового контролінгу. URL: <https://www.pdau.edu.ua/sites/default/files/node/7174/finansovyykontroling.pdf>.
28. Удосконалення управління персоналом підприємства на засадах контролінгу. URL: https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/28268/1/Gorbunova_bakalavr.pdf.
29. Основні засади здійснення державного фінансового контролю за використанням бюджетних коштів. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/2781/1/%D0%9D%D0%B3%D1%83%D1%94%D0%BD-1.pdf>.
30. Роль і місце управлінського обліку в системі контролінгу на підприємстві. URL: <https://magazine.faaf.org.ua/rol-i-misce-upravlinskogo-obliku-v-sistemi-kontrolingu-na-pidpriemstvi.html>.

РЕЦЕНЗІЯ

на випускню кваліфікаційну роботу Захарчук Богдани Сергіївни на тему:

“Контролінг у діяльності органу виконавчої влади”

виконаної на здобуття ОС “Бакалавр”

за спеціальністю 281 “Публічне управління та адміністрування”

у Державному торговельно-економічному університеті

Представлена на рецензію випускна кваліфікаційна робота носить актуальний характер, вирізняється своєчасністю, оскільки присвячена питанням оцінки діяльності Дубенської міської ради.

У процесі аналізу автором використовувалися теоретичні методи дослідження на основі використання контролінгу як інструментів управління.

Метою роботи є дослідження основних підходів та механізмів оцінки ефективності діяльності органів місцевого самоврядування.

Робота складається зі вступу, двох розділів, висновків та переліку посилань на використані інформаційні джерела.

Перший розділ висвітлює питання загальної характеристики Дубенської міської ради, м. Дубно, Рівненської області та проблеми впровадження та використання контролінгу в діяльності Дубенської міської ради.

У другому розділі визначено зарубіжний досвід використання контролінгу в діяльності органів виконавчої влади та розроблено заходи щодо удосконалення управлінських механізмів.

Результати проведеного дослідження можуть бути використані міськими владами, які тільки почали свій шлях.

Випускна кваліфікаційна робота відповідає вимогам, виконана у повному обсязі і заслуговує на оцінку “відмінно”, а її автор Захарчук Богдана Сергіївна на отримання кваліфікації бакалавра відповідно до обранної спеціальності.

Рецензент

Завідувач сектору кадрової роботи
відділу з питань кадрової роботи
контролю та документообігу міської ради



Олена НАЗАРЧУК

Завідувачу кафедри публічного
Управління та адміністрування
Новіковій Н. Л.

Заява

Я, Захарчук Богдана Сергіївна, повідомляю, що за результатами проведення самостійної перевірки з використання 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.

“6” червня 2022 року



(підпис)

Згода

Я, Захарчук Богдана Сергіївна, цим засвічую, що є автором випускної кваліфікаційної роботи на тему: "Контролінг у діяльності органу державної влади" несу повну відповідальність за достовірність, точність та повноту поданої у роботі інформації, жодна частина не була скопійована, за винятком випадків, коли робиться належне підтвердження в присвоєнні. Я підтверджую, що у роботі не міститься держаної 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 Державного торговельно-економічного університету і збережена в базі даних для майбутньої перевірки плагіату.

"6" червня 2022 року



Захарук Б. С.