

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**Західноукраїнський національний університет**  
**Факультет економіки та управління**  
Кафедра фінансів, банківської справи та страхування ВННІЕ

**ЛУК'ЯНЕНКО ДМИТРО ВЯЧЕСЛАВОВИЧ**

**ТЕХНОЛОГІЇ КОНТРОЛІНГУ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО  
САМОВРЯДУВАННЯ**

Спеціальність: 281 - Публічне управління та адміністрування  
Освітньо-професійна програма - Публічне управління та адміністрування  
Кваліфікаційна робота

Виконав студент групи ПУАм-22  
Д.В. Лук'яненко

Тернопіль - 2024

**ЗМІСТ**

|   |    |
|---|----|
| ВСТУП.....  | 4  |
| РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ВИКОРИСТАННЯ<br>КОНТРОЛІНГУ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ .....                                   | 8  |
| 1.1. Контролінг: суть, завдання, види та необхідність впровадження в<br>діяльності органу місцевого самоврядування.....                         | 8  |
| 1.2. Методологічні засади використання контролінгу в діяльності органу<br>місцевого самоврядування.....   | 18 |
| Висновки до розділу 1.....  | 23 |
| РОЗДІЛ 2. МЕХАНІЗМ КОНТРОЛІНГУ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНУ<br>МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ.....   | 25 |
| 2.1. Організаційно-методичне забезпечення контролінгу .....   | 25 |
| 2.2. Оцінка ефективності використання інструментарію контролінгу в<br>процесі надання послуг відділу охорони здоров'я та медичного забезпечення | 34 |
| Висновки до розділу 2.....  | 42 |
| РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО -МЕТОДИЧНИХ<br>ОСНОВ ВИКОРИСТАННЯ КОНТРОЛІНГУ В ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНУ<br>МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ .....       | 43 |
| Висновки до розділу 3.....  | 49 |
| Висновки.....   | 51 |
| Перелік використаної літератури.....  | 53 |

## ВСТУП

Розвиток місцевого самоврядування є важливою складовою демократичного процесу в Україні, адже воно забезпечує безпосередню взаємодію громадян з органами влади на місцевому рівні, даючи можливість мешканцям брати участь у прийнятті рішень, що безпосередньо впливають на їхнє повсякденне життя.

Однією з головних ознак ефективного місцевого самоврядування є децентралізація, тобто передача значної частини повноважень від центральної влади до органів місцевого управління. Це дозволяє забезпечити більш гнучке та швидке реагування на потреби громади, забезпечуючи розвиток інфраструктури, покращення якості медичних, освітніх та інших послуг.

Місьцеве самоврядування в Україні повинно відповідати європейським стандартам, що передбачають прозорість, підзвітність та участь громадян у процесах прийняття рішень. Важливо, щоб органи місцевого самоврядування мали реальні фінансові та адміністративні ресурси для ефективного виконання своїх функцій. Також необхідно розвивати систему місцевих виборів, забезпечувати рівний доступ до управлінських посад та можливість впливати на політику на місцевому рівні.

Завдяки реальній децентралізації та розвитку місцевого самоврядування Україна може створити більш ефективну та справедливую систему управління, що дозволить забезпечити комфортне та якісне життя кожного громадянина. В умовах кризових явищ в Україні, необхідність втілення рішучих і комплексних реформ стає вкрай важливою для забезпечення сталого розвитку держави. Такі реформи повинні бути спрямовані на покращення конкурентоспроможності національної економіки та її інтеграцію в глобальну економічну систему. Вони також передбачають створення ефективної та професійної державної управлінської системи, що, в свою чергу, забезпечить підвищення якості життя громадян. На даний момент вже реалізуються кілька пілотних ініціатив, орієнтованих на модернізацію таких важливих секторів, як охорона здоров'я та освіта, а також втілюються програми регіонального розвитку, які розробляються за активної участі місцевих органів влади (Офіційний вебсайт Президента України).

Місьцеве самоврядування відіграє важливу роль у забезпеченні добробуту на

всіх рівнях - як на державному, так і на рівні окремих громад. У часи економічної нестабільності та кризових процесів, що зачіпають як зовнішнє, так і внутрішнє середовище, органи місцевого самоврядування в Україні зіштовхуються з необхідністю знаходження нових управлінських підходів. Враховуючи розвиток інформаційного суспільства та глобалізаційні процеси, важливо адаптуватися до нових умов, зокрема використовуючи можливості сучасних інформаційних технологій. Для ефективного управління в цих умовах потрібно застосовувати спеціалізовані інструменти, що базуються на інформаційних і аналітичних системах, одним із яких є контролінг — механізм, що забезпечує ефективне управлінське рішення через використання сучасних технологій для моніторингу та аналізу.

У зарубіжній та вітчизняній літературі формуванню та розвитку концепції контролінгу присвятили свої праці А. Дайле, М. Г. Грещак, О. С. Коцюба, С. В. Івахненко, О. В. Мелих, Т. Манн, Е. Майєр, С. Н. Петренко, Х. Й. Фольмут, та ін. Проте ці та інші праці присвячені в основному розвитку контролінгу у сфері бізнесу. Практично не розкритими залишаються питання впровадження контролінгу в інституції державної влади. Тому, проголосивши курс на модернізацію та ступивши на шлях докорінних перетворень, для України важливим є осмислення можливості використання методів та інструментів контролінгу для формування якісно нових органів державної влади різних рівнів.

Існує об'єктивна потреба у пошуку нових підходів, інструментів та методів для інформаційного забезпечення управлінських процесів. Важливим є впровадження інтегрованих систем, які забезпечуватимуть аналітичну та методичну підтримку управління у всіх функціональних сферах діяльності. Місцеве самоврядування є важливою частиною організаційної структури управління суспільством, мета якого — задоволення потреб та інтересів місцевих громад.

Для досягнення ефективності в управлінні необхідно застосовувати сучасні інструменти. Одним із таких інструментів є система контролінгу, що дозволяє ефективно організувати управління через використання аналітичних

даних та методологічної підтримки.

**Метою дослідження** є розробка теоретико-методологічних положень і практичних рекомендацій щодо впровадження та реалізації контролінгу в діяльності органу місцевого самоврядування.

Для реалізації поставленої мети в роботі вирішувались такі завдання:

- розкриття суті, завдань, видів та необхідність впровадження контролінгу в діяльності органу місцевого самоврядування;
- вдосконалення організаційно-методичних основ використання стратегічного та оперативного контролінгу в діяльності органу місцевого самоврядування;
- оцінка ефективності реалізації програм спрямованих на запобігання та зниження захворюваності ;
- обґрунтування необхідності контролінгу медико-санітарної допомоги в закладах охорони здоров'я;
- визначення ефективності використання інструментарію контролінгу в процесі надання послуг в сфері охорони здоров'я;

**Об'єктом дослідження** є процес контролінгу в діяльності відділу охорони здоров'я та медичного забезпечення як органу місцевого самоврядування.

**Предметом дослідження** є механізм реалізації контролінгу в системі органів місцевого самоврядування.

**Методи дослідження.** У дослідженні використано низку методів, які допомогли детально вивчити діяльність органів місцевого самоврядування.

**SWOT-аналіз:** Для аналізу середовища органів місцевого самоврядування застосовано метод SWOT-аналізу, що дозволило виявити їхні сильні та слабкі сторони, а також визначити можливості й загрози. Отримані результати можуть бути використані для формування стратегічних планів розвитку органів місцевого самоврядування.

**Метод «Дерева цілей»:** Для забезпечення узгодженості між цілями та засобами їх досягнення в діяльності органів місцевого самоврядування

застосовано метод «Дерева цілей». Цей метод дозволяє сформувавши чітку та стабільну структуру цілей, завдань, функцій і напрямів, що є важливим для організаційної структури місцевих органів влади.

Метод оцінки цілей: Для визначення ефективності цілей у системі планування за допомогою контролінгу використано метод оцінки цілей, який ґрунтується на трьох рівнях ефективності, що дозволяє здійснити комплексну оцінку досягнення поставлених завдань.

Логічний і історичний методи: Для глибокого розкриття сутності контролінгу в контексті досліджуваної теми використано логічний та історичний методи, які дозволяють простежити етапи розвитку контролінгу та його функціонування в управлінських системах.

Наукову базу написання роботи складають законодавчо -нормативний, інструктивний та методичний матеріали, теоретичні та практичні розробки вітчизняних та зарубіжних вчених, економістів; періодичні видання; статистичні збірники; матеріали науково-практичних конференцій з питань контролінгового забезпечення інформаційних інновацій.

**Наукова новизна отриманих результатів.** Проведене дослідження дає змогу виявити доміюанти підвищення якості надання муніципальних послуг за рахунок активізації використання контролінгового інструментарію.

**Практичне значення отриманих результатів** полягає в тому, що отримані наукові результати можуть бути використані для вдосконалення організаційно-методичних підходів реалізації контролінгу в органі місцевого самоврядування.

**Структура кваліфікаційної роботи.** Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, переліку використаної літератури із 56 джерел, 12 рисунків, 2 таблиці. Загальний обсяг роботи - 50 сторінок.

## РОЗДІЛ I

### ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ВИКОРИСТАННЯ КОНТРОЛІНГУ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

#### **1.1. Контролінг: суть, завдання, види та необхідність впровадження в діяльності органу місцевого самоврядування**

У сучасних умовах ведення господарської діяльності на рівні підприємств та їхніх підрозділів перед управлінцями різних рівнів виникає необхідність своєчасного прогнозування діяльності, оцінки її ефективності, аналізу причин відхилень фактичних витрат від планових показників, а також своєчасного коригування таких відхилень. Крім того, важливо оптимізувати баланс між витратами, собівартістю та результатами роботи. Виконання цих завдань є ключовим елементом економічного управління. Одним із інструментів, що дозволяє ефективно реалізувати ці завдання, вони називають контролінг. Це система управління, спрямована на прогнозування та забезпечення стабільного функціонування підприємства, організації чи установи, а також їхніх структурних підрозділів у довгостроковій перспективі.

Існують дві основні версії походження терміна "контролінг". Перша версія пов'язана з латинськими словами "contra" і "rotulus", що в англійській трансформувалося в "counter-roullour" і перекладається як "зустрічна роль". Згодом, спираючись на це трактування, з'явився термін для позначення посади контролера - особи, яка виконувала роль управлінця, відповідального за координацію та регулювання грошових і товарних потоків.

Друга версія походження терміна "контролінг" вказує на його зв'язок із французьким словом "controler", що означає "перевіряти" або "контролювати". У цьому випадку поняття "контролінг" нерідко ототожнюється із терміном "контроль".

Однак між поняттями "контролінг" і "контроль" існують суттєві відмінності, як за сутністю, так і за спрямованістю. Контролінг виступає як специфічний управлінський інструмент, орієнтований на майбутнє, спрямований на прогнозування та попередження проблем. У свою чергу, контроль має ретроспективний характер, адже основна його мета — аналіз минулих дій для виявлення помилок і відхилень.

Таким чином, важливо чітко розмежувати ці поняття. Контролінг слід розглядати як проактивну функцію, що допомагає адаптуватися до змін та забезпечувати стабільний розвиток, тоді як контроль є інструментом аналізу й оцінки вже виконаних процесів (табл. 1.1.).

Таблиця 1.1.

## Порівняльна таблиця понять

| Контроль   | Контролінг  |
|--|---|
| 1. В більшості випадків сприймається як негативна діяльність.                              | 1. Позитивна, конструктивна діяльність, оскільки зорієнтована на кінцеву мету.                        |
| 2. Орієнтований на окремі сторони об'єкта, має епізодичний характер.                       | 2. Орієнтований на стан об'єкта в цілому, має регулярний характер.                                    |
| 3. Спрямований в минуле, оцінює завершену діяльність                                       | 3. Орієнтований на майбутнє, сприяє виконанню планів, має дієвий характер                             |
| 4. Не враховує психологічний фактор об'єктів, що перевіряються, їх реакцію                 | 4. Враховує психологічний фактор через силу мотивації.  |
| 5. Виконується допоміжним персоналом апарату управління.                                   | 5. Здійснюється апаратом управління 1-го рівня.   |
| 6. Не має регулярних зворотних зв'язків з об'єктом управління.                             | 6. Здійснює зворотний зв'язок з об'єктами управління.   |
| 7. Використовує приблизні оцінки та узагальнюючі вимірники                                 | 7. Ґрунтується на точних оцінках та натурально-вартісних вимірниках                                   |
| 8. Контролер одержує інформацію опосередковано (з бухгалтерії), із запізненням і не повну  | 8. Контролер одержує інформацію безпосередньо з об'єкта (центру відповідальності), оперативно і повно |
| 9. Не відповідає вимогам інтенсивного господарювання.                                      | 9. Орієнтований на інтенсивне здійснення діяльності.  |
| 10. Має безліч недоліків (епізодичність, вибірковість, неоперативність, ретроспективність) | 10. За конструктивністю системи, є адекватним кращим технічним системам                               |

Побудовано автором з використанням [ 30].

Контролінг - це «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» [2].

Контролінг і контроль не є синонімами. Контролінг - це система мислення, яка орієнтована на перспективу і спрямована на управління процесами, тоді як контроль фокусується на аналізі минулого, виявленні помилок, відхилень,

прорахунків і проблем. Контроль також має на меті пошук винних та зосереджується на окремих випадках.

Контролінг є важливою складовою ефективного управління в організації, оскільки він сприяє збиранню та обробці даних, необхідних для прийняття стратегічних і тактичних рішень. Він дає змогу оцінити поточний стан організації, виявити відхилення від планів і вчасно коригувати дії для досягнення запланованих результатів.

Контролінг можна розглядати не лише як набір інструментів для збору та обробки інформації, а й як управлінську філософію, що передбачає активну участь керівників та працівників у процесі управління. Це підхід, за якого акцент робиться не лише на фіксації фактів, а й на їх детальному аналізі, роз'ясненні причин відхилень від планів, проведенні консультацій і пропозиціях щодо коригування дій. Він забезпечує не лише моніторинг і звітність, а й допомагає організувати постійний процес удосконалення управлінських рішень і діяльності організації загалом, сприяючи досягненню її стратегічних цілей і запобіганню помилок.

Головне завдання контролінгу - забезпечити керівництво організації інформацією про інноваційні підходи до досягнення стратегічних і тактичних цілей. Контролінг виконує функцію координації систем планування, моніторингу та інформаційного забезпечення, необхідних для ефективного адміністративного управління. Він спрямований на створення автоматизованих систем регулювання, які сприяють оптимізації процесів управління та навчання.

Основний об'єкт контролінгу - це процеси, що відбуваються в організації, а його ключова мета полягає у забезпеченні адміністративного менеджменту підтримкою в аспектах економіки, організації та управління основною діяльністю. Для досягнення цієї мети застосовуються різноманітні форми і методи адміністративного контролінгу, які обираються відповідно до специфіки поставлених завдань.

- державному управлінні завдання контролінгу включають:
- визначення інформаційних потреб керівництва;
- аналіз і вдосконалення інформаційної бази;
- координацію процесів планування, контролю та інформаційного забезпечення;

- підтримку адміністрації у визначенні ключових планових показників;
- аналіз відхилень між запланованими і фактичними результатами;
- визначення необхідності прийняття управлінських рішень;
- надання альтернативних варіантів рішень керівництву.

Контролінг виступає інструментом, що забезпечує ефективність стратегічного та оперативного управління. У процесі виконання управлінських функцій адміністративний менеджмент і контролінг діють взаємодоповнююче: контролер відповідає за підготовку релевантної інформації, тоді як менеджмент приймає управлінські рішення на основі цих даних.

Ефективний адміністративний контролінг впроваджується у різних сферах управління організацією. Серед найважливіших напрямів, де його активна роль є необхідною, слід виокремити: ресурсний контролінг (який охоплює фінанси та кадрове забезпечення), інвестиційний контролінг, проектний контролінг, управління портфелем акцій та контролінг якості.

Швидкі зміни у соціально-економічному середовищі та потреба завчасно враховувати потенційні ризики і можливості на перспективу стали передумовами для розвитку стратегічного контролінгу. Цей напрям переосмислив роль планування, забезпечуючи адаптацію до динамічних змін середовища.

Стратегічний контролінг допомагає адміністративно-політичним системам враховувати тенденції суспільного розвитку. Це дозволяє керівництву та політикам вчасно коригувати свої цілі, програми та стратегії відповідно до нових викликів і умов. Завдяки цьому створюються довгострокові плани, які враховують розвиток майбутніх процесів.

Стратегічний контролінг виконує такі функції:

- підтримка керівництва та політичних органів у формулюванні та перевірці довгострокових цілей і стратегій для різних підрозділів;
- перехід від стратегічних проєктів до оперативних планів;
- визначення проміжних цілей і забезпечення їх реалізації відповідно до загальної стратегії.

Оперативний контролінг зосереджується на короткостроковому управлінні та реалізації конкретних завдань, цілей і програм. Він надає керівництву необхідну інформацію, методи та інструменти для прийняття рішень, забезпечуючи постійний контроль економічності та ефективності роботи

організації.

Функції оперативного контролінгу:

- забезпечення інструментарієм для моніторингу ефективності;
- оперативна перевірка виконання планів та їх економічної доцільності;
- сприяння прийняттю рішень, які забезпечують стабільну роботу адміністративної системи.

Таким чином, стратегічний і оперативний контролінг взаємодіють, забезпечуючи організацію як довгостроковими, так і короткостроковими рішеннями для підвищення ефективності управління.

Контролінгова система «може бути впроваджена в системі державної адміністрації за умови того, що будуть виконані такі передумови: завдання та цілі мають плануватися стратегічно; цілі щодо результатів визначаються як цілі щодо видатків, часу та якості; продуктивність планується з орієнтацією на результат; для створення результату задається певний бюджет; керівники безперервно забезпечуються інформацією стосовно ступеня досягнення цілей» [2].

Контролінг можна розглядати як систему управління, що спрямована на досягнення кінцевих цілей і результатів діяльності організації. Це управлінська концепція, яка підтримує процеси прийняття рішень через цілеспрямоване забезпечення необхідною інформацією, сприяючи ефективному досягненню запланованих результатів.

Основні завдання контролінгу:

- усунення «вузьких місць». Контролінг забезпечує виявлення та усунення обмежень у діяльності організації. Це досягається шляхом використання даних планування, обробки інформації, аналізу, контролю, а також методів оперативного і стратегічного управління.

- орієнтація на результат. Контролінг створює систему, що включає планування, збір інформації про використання ресурсів, їх аналіз та прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Головним акцентом є досягнення ефективних і вимірюваних результатів.

- формування довгострокової ефективності. У рамках контролінгу органи державної влади та місцевого самоврядування орієнтуються на тривалу перспективу. Це включає впровадження «філософії ефективності», що передбачає системне мислення та цілеспрямовану роботу для досягнення сталих

результатів.

- оптимізація інформаційних потоків. Контролінг організовує і вдосконалює рух інформаційних потоків в установі. Мета - забезпечення їхньої оптимізації, прискорення обігу інформації та її ефективне використання в управлінських процесах.

Таким чином, контролінг виконує ключову роль у координації управлінських процесів, орієнтуючи організацію на результативність, раціональне використання ресурсів і довгострокову ефективність.

Контролінг виконує важливу роль у забезпеченні ефективності управлінських процесів, сприяючи досягненню цілей організації через комплексний підхід до збирання, систематизації, опрацювання та подання даних про діяльність установи та її взаємодію із зовнішнім середовищем. Головна мета контролінгу - забезпечення керівництва якісною інформацією, яка дозволяє приймати обґрунтовані рішення для досягнення стратегічних і тактичних цілей (рис. 1.1).

Важливим завданням контролінгу є координація системи планування, моніторингу та інформаційного забезпечення, що підтримує адміністративний менеджмент у його діяльності. Завдяки цьому створюється система автоматичного регулювання, яка сприяє ефективному управлінню, зокрема в органах місцевого самоврядування.

Залежно від поставлених завдань і мети, контролінг виконує різноманітні функції, які можна згрупувати відповідно до сучасних підходів і вимог.

Основними функціями є:

- інформаційне забезпечення. Ця функція реалізується через системи планування, нормування, обліку та контролю, орієнтовані на досягнення кінцевого результату. Інформаційне обслуговування забезпечує керівництво актуальними даними про внутрішню діяльність і зовнішнє середовище організації.

- планова функція. Планова або планово -нормативна функція передбачає розробку планових показників і прогнозів для поточної та перспективної

діяльності організації. Це забезпечує керівництво базою для стратегічного та оперативного планування.



Рис. 1.1. Структура управлінської концепції контролінгу

Побудовано автором з використанням [30].

-координаційна функція. Контролінг координує всі управлінські процеси, включаючи планування, контроль і аналіз, забезпечуючи їхню узгодженість із загальною стратегією організації.

-аналітична функція. Ця функція охоплює аналіз зібраних даних, оцінку результатів діяльності, порівняння планових і фактичних показників, а також

виявлення відхилень. Аналіз допомагає визначити «вузькі місця» та запропонувати рішення для їхнього усунення.

- управлінська функція. Забезпечення систем управління, які допомагають організації оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища та внутрішні виклики.

Контролінг інтегрує ці функції в єдину систему управління, що дозволяє організації ефективно досягати поставлених цілей і швидко адаптуватися до змінних умов.

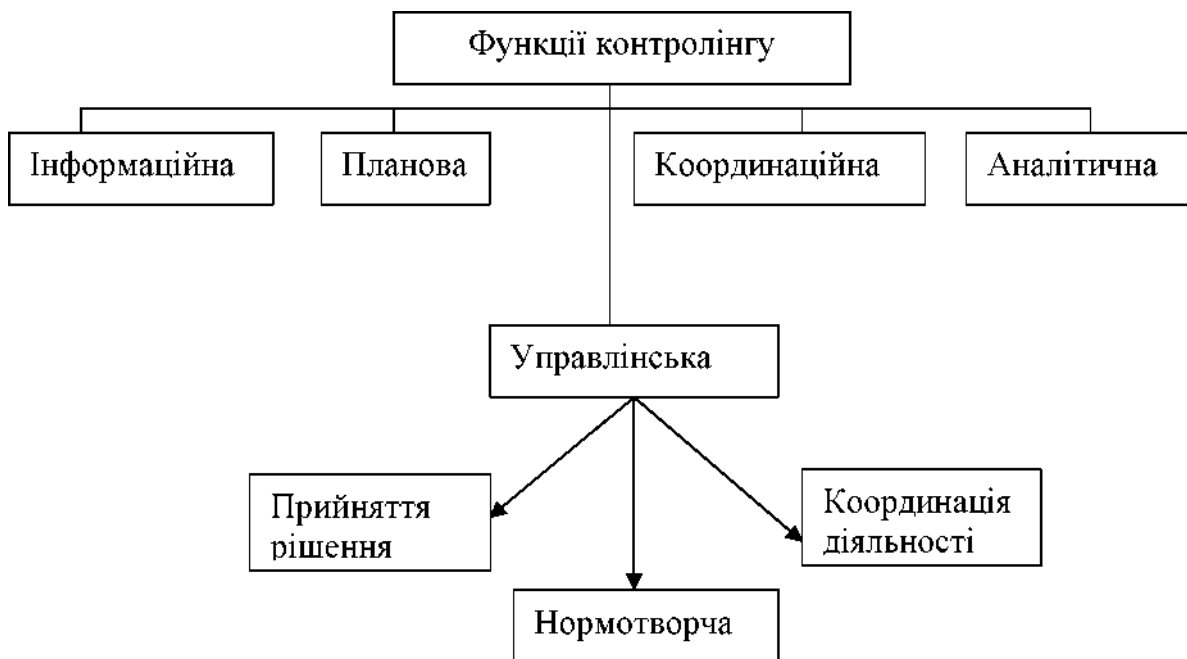


Рис. 1.2. Функції контролінгу

Побудовано автором з використанням [30].

Реалізація функцій контролінгу в системі державного управління залежить від кількох ключових чинників, які визначають ефективність його впровадження та функціонування. До них належать:

- усвідомлення керівництвом важливості контролінгу.

Керівники мають розуміти значення контролінгу як інструмента управління, який допомагає підвищити ефективність організації та досягти поставлених цілей.

- чіткість завдань для контролінгу.

Конкретні завдання для служби контролінгу повинні бути визначені керівництвом відповідно до стратегічних і тактичних цілей організації.

- кваліфікація працівників служби контролінгу.

Професійна підготовка та компетентність працівників, які виконують функції контролінгу, є критичними для його ефективного виконання.

- рівень підготовки управлінського персоналу.

Ефективність контролінгу також залежить від кваліфікації керівників і співробітників структурних підрозділів, які формують та аналізують інформацію для прийняття управлінських рішень.

- якість інформації.

Інформація, що формується у структурних підрозділах, має бути точною, актуальною, повною та релевантною для прийняття обґрунтованих рішень.

Функціонування служби контролінгу визначається стратегічними цілями та завданнями, що встановлюються перед органами державного управління. Адміністративний апарат і керівництво деталізують ці завдання, забезпечуючи їх відповідність загальній політиці організації.

Залежно від спрямованості та обраного підходу контролінг може бути класифікований за такими ознаками:

- за рівнем управління:

- стратегічний контролінг. Орієнтований на довгострокові цілі, аналіз соціально-економічного середовища та формування стратегій.

- оперативний контролінг. Зосереджений на поточному управлінні, реалізації планів і досягненні конкретних результатів.

- за функціональною ознакою:

- контролінгфінансів.
  - контролінглюдських ресурсів.
  - контролінгінвестицій.
  - контролінгпроектів.

- за об'єктом контролю:

- внутрішній контролінг (процеси, ресурси, ефективність роботи підрозділів).
  - зовнішній контролінг (взаємодія із зовнішнім середовищем, ризики та можливості).

- за ступенем автоматизації:

- традиційний контролінг (з використанням переважно

ручних методів збору і аналізу інформації).

- автоматизований контролінг (із застосуванням сучасних інформаційних технологій).

Така класифікація дає змогу ефективніше структурувати діяльність служби контролінгу відповідно до потреб організації та забезпечити максимальну користь від його впровадження.

Контролінг виступає ефективним інструментом стратегічного та оперативного управління в системі державного управління, поєднуючи елементи менеджменту та контролю. Ці дві функції гармонійно доповнюють одна одну в процесі виконання управлінських завдань, забезпечуючи якісне вдосконалення всієї системи управління. Основною перевагою впровадження контролінгу є координація інформаційних потоків, що дозволяє посилити цілеспрямованість і ефективність виконання управлінських завдань [11].

Органи місцевого самоврядування наділені правом регулювати й управляти значною часткою суспільних справ, які входять до їхньої компетенції, для задоволення потреб місцевого населення. Однак сучасна ситуація в системі місцевого самоврядування нерідко не відповідає вимогам часу. Поточна система управління характеризується низкою недоліків, які обмежують її ефективність і здатність до оперативного реагування на соціально-економічні виклики.

Поступове впровадження сучасних принципів управління, включно із застосуванням контролінгу, сприятиме створенню досконалішої системи державного управління. Це дозволить органам місцевого самоврядування:

- посилити свій вплив у вирішенні ключових питань розвитку;
- своєчасно та цілеспрямовано реагувати на соціальні та економічні зміни;
- забезпечити ефективне проведення реформ відповідно до актуальних викликів.

Запровадження в управління органами місцевого самоврядування інтегрованих методів обліку, планування, аналізу, контролю та прогнозування сприятиме досягненню низки позитивних результатів, а завдяки глибокому аналізу й координації інформаційних потоків прийняття рішень стає більш обґрунтованим і своєчасним.

Органи місцевого самоврядування отримують можливість планувати свою діяльність з урахуванням стратегічних цілей, що сприяє сталому розвитку

територій. Разом з тим, інтеграція методів контролінгу дозволяє ефективніше розподіляти та використовувати наявні ресурси для досягнення оптимальних результатів.

Відтак, запровадження контролінгу в діяльність органів місцевого самоврядування дозволить створити дієву та гнучку систему управління, орієнтовану на довгостроковий розвиток і вирішення актуальних завдань в інтересах громади.

## **1.2. Методологічні та інституційні засади використання контролінгу в діяльності органу місцевого самоврядування**

Методологія контролінгу є комплексом принципів, підходів, методів та інструментів, що використовуються для ефективного управління організацією та прийняття обґрунтованих рішень на всіх рівнях. Вона визначає як комплексний підхід до управління організацією, де важливою складовою є інтеграція збору та аналізу даних для ухвалення ефективних управлінських рішень. Це дозволяє забезпечити досягнення цілей організації та своєчасно реагувати на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

Основою контролінгу є інтегрована система інформаційно-аналітичного забезпечення, яка спрямована на отримання якісних результатів управлінської діяльності. Головним принципом роботи цієї системи є забезпечення єдності інформаційної бази, чіткий розподіл професійної та персональної відповідальності, а також встановлення зрозумілих критеріїв і домовленостей щодо форми очікуваних результатів.

Впровадження контролінгу як інструмента управління вимагає застосування сучасних підходів і методів організації державного управління. Це стосується всіх рівнів адміністративної ієрархії, де контролінг виконує функцію інтеграції та координації інформаційних потоків, необхідних для ефективного прийняття рішень.

Адаптація системи контролінгу до потреб державного управління базується на таких ключових принципах делегування управлінських повноважень, розподіл відповідальності, сприяння децентралізації, моніторинг і оцінка якості управлінських продуктів.

Контролінг спрямований на запровадження механізмів систематичного моніторингу результатів діяльності, оцінки якості та ефективності використання ресурсів.

Використання контролінгу у державному управлінні забезпечує:

- підвищення прозорості управлінських процесів. Чітка інформаційна база дозволяє мінімізувати ризики помилок і забезпечує зрозумілість прийнятих рішень;
- раціональне використання ресурсів. Завдяки контролю та аналізу витрат і результатів ресурси спрямовуються на досягнення найпріоритетніших цілей;
- орієнтацію на результат. Замість виконання формальних процедур контролінг спрямовує увагу на досягнення конкретних цілей.

Таким чином, інтеграція контролінгу в систему державного управління створює умови для підвищення його ефективності, адаптивності до змін і орієнтації на потреби суспільства.

Передумовами використання контролінгу в місцевому самоврядуванні розвинутих країн систематизовано на рис. 1.3.

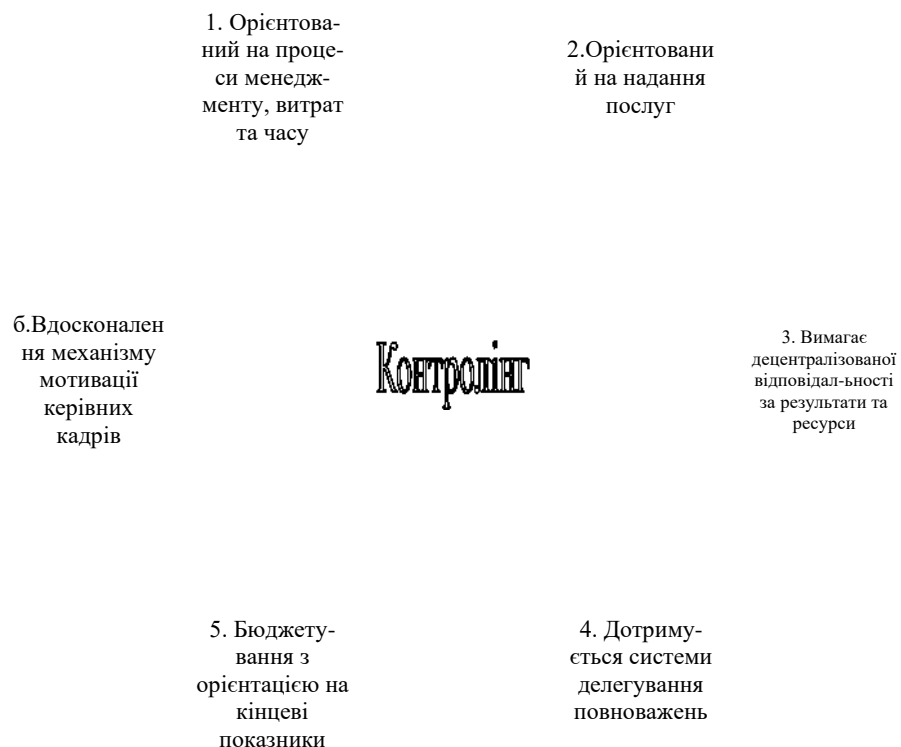


Рис. 1.3. Передумови використання контролінгу в системі місцевого самоврядування. Побудовано автором з використанням [49].

Впровадження системи контролінгу в роботу органів місцевого самоврядування передбачає реалізацію таких ключових аспектів:

- запровадження методів випереджального управління. Це включає

прогнозування майбутніх змін та вчасне прийняття відповідних управлінських рішень з метою мінімізації ризиків і максимально ефективного використання ресурсів;

- делегування повноважень структурним підрозділам. Органи місцевого самоврядування мають надати своїм структурним підрозділам можливість самостійно приймати рішення в межах визначених компетенцій, що сприятиме оперативності та гнучкості управління;

- підвищення відповідальності посадових осіб. Державні посадовці повинні чітко усвідомлювати свою особисту відповідальність за результати прийнятих (або не прийнятих) рішень, що формує основу для прозорості та підзвітності управлінських дій.

Розробка методології та практичних рекомендацій щодо застосування контролінгу в управлінській діяльності тривалий час була предметом дослідження іноземних учених. Значний вклад у розвиток цієї галузі зробили такі дослідники, як: А. Дайле, М. Коул, Е. Майер, Р. Манн, Х. Фольмут, Д. Хан. Їхні дослідження заклали підґрунтя для адаптації контролінгу в різних організаційних структурах і стали основою для створення ефективних інструментів управління.

У пострадянських країнах також активізувалися наукові пошуки у сфері контролінгу. Українські та російські вчені, такі як: В. Анташова, А. Градова, Н. Данілочкіна, Д. Ковальов, І. Новіков, Л. Сухарєва, О. Терещенко, Г. Уварова займаються адаптацією методів і моделей контролінгу до реалій української економіки та державного управління. Їхні праці зосереджені на практичних аспектах впровадження контролінгу, враховуючи специфіку функціонування підприємств і установ у сучасних умовах.

Для органів державної влади та місцевого самоврядування контролінг є відносно новим інструментом, що лише починає інтегруватися у практику державного управління. Його застосування поступово розширюється, оскільки усвідомлення потреби у сучасних методах управління зростає.

За останнє десятиліття розпочався процес впровадження методів

контролінгу у сферу адміністративного управління. Цей процес є поступовим і передбачає адаптацію нових підходів до місцевих умов та реалій. Успішність упровадження залежить від ряду факторів, зокрема:

- готовності управлінського персоналу до нововведень;
- кваліфікації працівників, відповідальних за впровадження контролінгу;
- рівня технічного забезпечення органів управління;
- доступності інформаційних технологій, що сприяють аналітичній діяльності.

Контролінг у цій сфері виконує роль інструменту, який допомагає систематизувати планування, аналіз та прийняття управлінських рішень, забезпечуючи підвищення ефективності діяльності державних органів. Його впровадження передбачає не тільки зміни в організації роботи, але й формування нової управлінської культури, орієнтованої на довгострокову результативність та економічну ефективність.

Таким чином, методи контролінгу поступово стають невід'ємною складовою реформування адміністративного управління, що сприяє підвищенню прозорості, обґрунтованості та результативності діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування.

Контролінг є концепцією системного управління, яка зазвичай впроваджується у ситуаціях, коли організація переживає кризу або її господарська діяльність не відповідає сучасним вимогам ринку. Система контролінгу стає необхідною, коли існують значні проблеми в управлінні, що обмежують здатність організації адаптуватися до змінюваних умов і досягати поставлених цілей.

Основними чинниками, які стають підставою для створення системи контролінгу в організації, є:

- погіршення економічних показників;
- зміна чи поява нових цілей в умовах стабільної діяльності;
- відсутність узгодженості цілей;
- застарілі методи планування, калькуляції та аналізу;
- відсутність методик обліку та аналізу;
- дублювання або відсутність функцій, конфлікти при їх виконанні.

Кожен керівник, який приймає рішення про впровадження системи контролінгу, повинен чітко усвідомлювати сутність та значення цієї системи для організації. Важливо розробити власну концепцію контролінгу, оскільки не існує єдиної уніфікованої моделі, як, наприклад, у бухгалтерії або фінансовому обліку. Концепція контролінгу повинна відповідати специфічним потребам організації, бути адаптованою до її структури та стратегічних цілей.

Важливою умовою для ефективної реалізації системи контролінгу є наявність достатніх фінансових та людських ресурсів. Впровадження контролінгу часто вимагає значних капіталовкладень, особливо якщо залучаються зовнішні консультанти чи експерти для допомоги в розробці та впровадженні системи.

Застосування контролінгу в системі діяльності органів місцевого самоврядування передбачає дотримання низки принципів, які мають забезпечити ефективність управління та досягнення встановлених цілей (рис. 1.4).

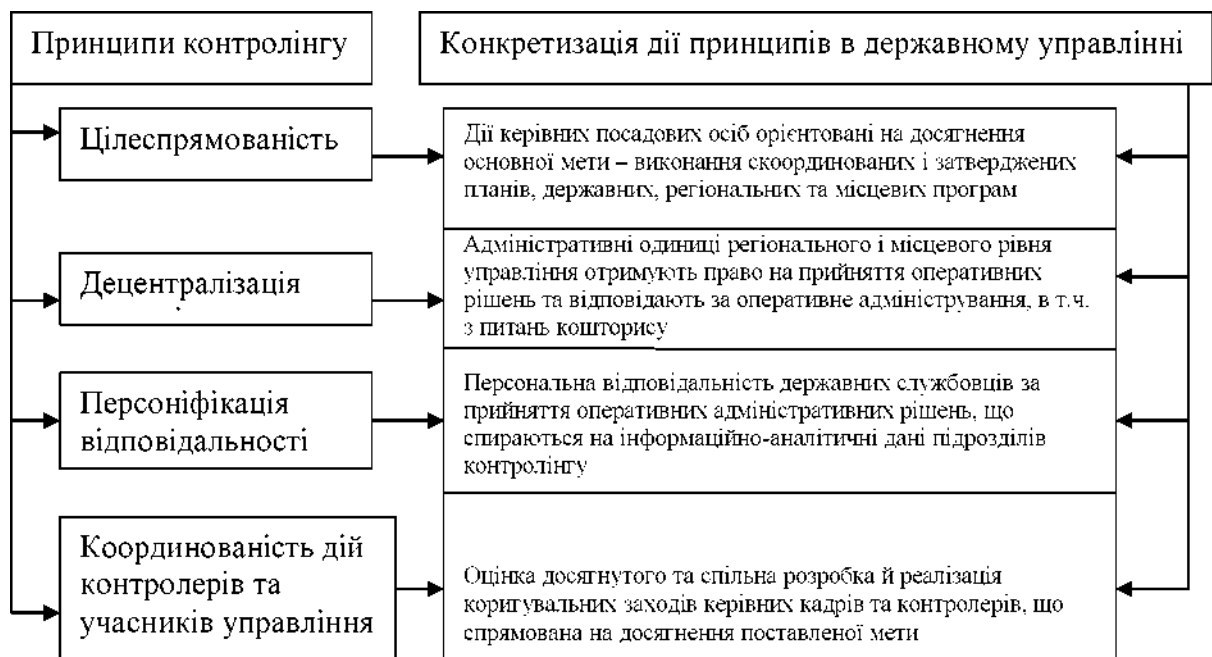


Рис. 1.4. Принципи контролінгу у системі управління

Примітка: побудовано автором з використанням [30].

Зазначені принципи допомагають забезпечити ефективне функціонування контролінгу в органах місцевого самоврядування, сприяючи досягненню поставлених цілей, оперативному реагуванню на зміни та підвищенню загальної ефективності управлінських процесів. Систему контролінгу можна представити у вигляді циклічного процесу (рис. 1.5).

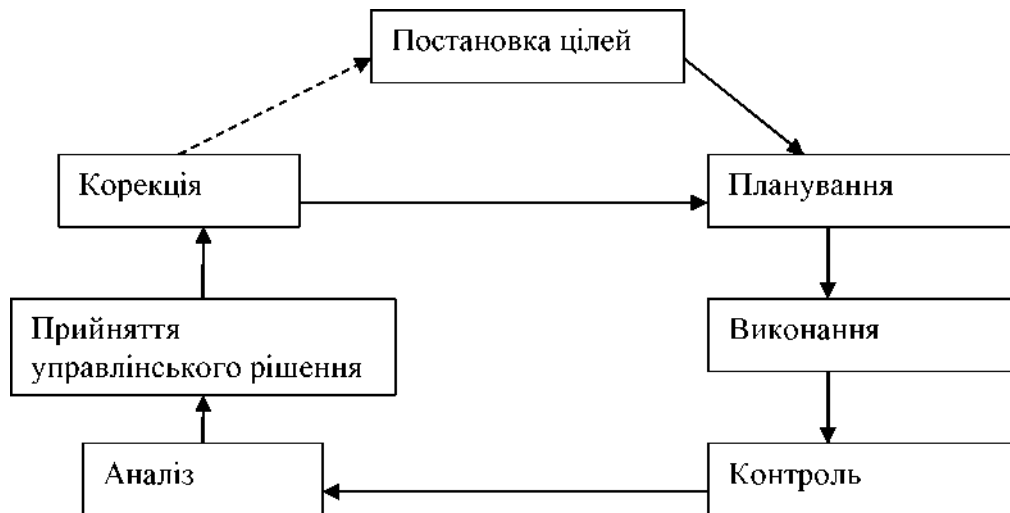


Рис. 1.5. Процес контролінгу

Примітка: побудовано автором з використанням [37]

Впровадження контролінгу за допомогою методу "малими кроками" передбачає поступові зміни в існуючій структурі управління, що дозволяє здійснити перетворення без значного опору з боку персоналу. Основною перевагою цього підходу є відсутність великого протистояння з боку колективу та поступове прийняття нововведень. Однак, слід зазначити, що цей підхід має свої недоліки, зокрема невизначеність кінцевого терміну і можливість зупинки на будь-якому етапі впровадження.

### Висновки до розділу 1

У цьому розділі було розглянуто основні принципи, функції та методи впровадження контролінгу в органи державного управління, зокрема в органи місцевого самоврядування. Підсумовуючи результати дослідження, можна визначити кілька ключових аспектів, які визначають значення контролінгу в управлінському процесі.

1. Контролінг як багатофункціональний інструмент. Контролінг не є однозначним або простим інструментом. З одного боку, це потужний засіб, що допомагає керівництву приймати обґрунтовані рішення на основі зібраної та проаналізованої інформації. З іншого боку, контролінг є організацією управлінського процесу, яка передбачає не лише констатацію фактів, але й їх глибокий аналіз, виявлення резервів та надання консультацій. Такий підхід дозволяє не тільки досягати встановлених цілей, але й запобігати помилкам у

майбутньому.

2. Позитивні наслідки впровадження контролінгу. Заміну традиційних форм контролю в практиці державного управління через систему контролінгу можна трактувати як прогресивний крок, що має численні позитивні наслідки. Серед основних з них:

- здійснення прогресивних організаційних змін. Включає реорганізацію в державних органах управління та вдосконалення інформаційної бази управління, що дозволяє адаптувати систему до сучасних вимог і викликів.

- перехід до бюджетного та цільового управління. Заміна старих форм контролю дозволяє перейти до більш ефективних форм управління, які фокусуються на досягненні конкретних цілей і більш ефективному використанні ресурсів.

- використання інновацій та новітніх технологій. Впровадження контролінгу стимулює застосування новітніх інформаційних технологій, що сприяє автоматизації процесів та підвищенню ефективності управління.

- підвищення ефективності оперативних управлінських рішень. Застосування контролінгу дозволяє приймати більш узгоджені та оперативні рішення, які відповідають стратегічним цілям організації.

Контролінг в системі державного управління є важливим інструментом для поліпшення управлінських процесів і підвищення ефективності роботи органів місцевого самоврядування. Запровадження контролінгу сприяє впровадженню інновацій, вдосконаленню інформаційних технологій та забезпеченню більш ефективного та узгодженого управління на всіх рівнях. Використання цього інструменту має значний потенціал для досягнення стратегічних цілей і забезпечення довгострокової ефективності державного

## РОЗДІЛ 2

### МЕХАНІЗМ КОНТРОЛІНГУ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНУ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

#### 2.1 Організаційно-методичне забезпечення контролінгу

Контролінг можна охарактеризувати як інтегровану систему управління витратами та результатами, що сприяє досягненню стратегічних і тактичних цілей організації. Його основна функція полягає у запобіганні виникненню несподіваних ситуацій та забезпеченні можливості оперативного реагування на потенційні загрози, які можуть впливати на ефективність функціонування організації.

На сьогоднішній день стан місцевого самоврядування в Україні значною мірою не відповідає сучасним викликам. Чинна система державного управління демонструє низку суттєвих недоліків і часто є малоефективною. Розвиток ефективної системи управління здатний суттєво посилити вплив місцевих органів влади, дозволяючи їм більш цілеспрямовано й оперативно реалізовувати соціально-економічні та структурні реформи, необхідні для відповідності вимогам сучасності.

У рамках цього дослідження розглянуто приклад Тернопільської міської ради, зокрема її структурного підрозділу - Відділу охорони здоров'я та медичного забезпечення. Аналіз проводиться для оцінки ефективності застосування інструментів контролінгу в діяльності органів місцевого самоврядування в умовах ринкової економіки.

Тернопільська міська рада виконує функції представницького органу місцевого самоврядування, що представляє інтереси територіальної громади міста Тернополя. Вона здійснює свої повноваження відповідно до Конституції України, Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні», Закону «Про статус депутатів місцевих рад», а також відповідно до положень Європейської Хартії місцевого самоврядування та інших нормативно-правових актів.

Тернопільська міська рада має право розглядати будь-які питання, які відносяться до її компетенції. Організація роботи міської ради, її структурних підрозділів і посадових осіб регламентується положеннями Конституції України,

чинними законами України, регламентом міської ради та регламентом виконавчого комітету.

Посаду головної посадової особи міста Тернополя обіймає міський голова, який наділений повноваженнями та користується гарантіями, встановленими для депутатів міської ради.

Виконавчий комітет міської ради формується на період діяльності ради і складається з міського голови, його заступника (заступників), які відповідають за роботу виконавчих органів ради, керуючого справами виконавчого комітету, керівників управлінь, відділів та інших виконавчих органів ради, а також інших осіб. До складу виконавчого комітету автоматично входить секретар міської ради. Очолює цей орган міський голова. У разі завершення терміну повноважень міського голови виконавчий комітет продовжує виконувати свої функції до моменту затвердження нового складу.

Основна мета розвитку територіальної громади міста полягає у створенні сприятливих умов для підвищення конкурентоспроможності міста на національному та регіональному рівнях. Це включає забезпечення комфортного середовища для проживання мешканців, а також ефективної роботи підприємств, установ і організацій різних форм власності, що здійснюють діяльність у межах стратегічних напрямів розвитку міста.

Відділ охорони здоров'я та медичного забезпечення є структурною одиницею Тернопільської міської ради, яка створюється цією радою, підзвітна та підконтрольна їй, а також підпорядковується виконавчому комітету та міському голові. Підрозділ має статус самостійної юридичної особи, володіє печаткою з власним найменуванням, необхідними штампами, бланками, а також відкритими рахунками в органах казначейства.

Основними цілями діяльності відділу охорони здоров'я та медичного забезпечення Тернопільської міської ради як єдиної системи є:

- забезпечення належного функціонування системи охорони здоров'я міста шляхом реалізації державної та місцевої політики у сфері медицини та охорони здоров'я;
- організація та координація роботи медичних установ міста, незалежно від форми їх власності, з метою надання якісних та доступних медичних послуг населенню;

- підвищення рівня охорони здоров'я населення, включаючи впровадження заходів із профілактики захворювань, збереження та зміцнення здоров'я мешканців міста;
- розвиток матеріально-технічної бази медичних закладів, забезпечення їх сучасним обладнанням, медикаментами та іншими ресурсами;
- забезпечення виконання державних програм у сфері охорони здоров'я на місцевому рівні, включаючи програми профілактики, діагностики, лікування та реабілітації;
- формування умов для залучення кваліфікованих медичних працівників, їхньої професійної підготовки та підвищення кваліфікації;
- моніторинг стану здоров'я населення та аналіз ефективності роботи медичної галузі міста з метою коригування та удосконалення управлінських рішень;
- сприяння інноваційному розвитку медичних послуг через впровадження сучасних технологій, методик та практик у галузі охорони здоров'я;
- забезпечення взаємодії з державними органами влади, громадськими організаціями та іншими зацікавленими сторонами для досягнення цілей у сфері охорони здоров'я;
- формування умов для підвищення доступності медичних послуг та забезпечення рівності у доступі до медичної допомоги для всіх мешканців громади.

Головними функціями Відділу охорони здоров'я та медичного забезпечення Тернопільської міської ради є:

- розробка та впровадження програм, спрямованих на покращення медичних послуг та здоров'я населення;
- координація діяльності закладів охорони здоров'я у місті;
- забезпечення доступності первинної, вторинної та третинної медичної допомоги для мешканців міста;
- моніторинг якості надання медичних послуг закладами охорони здоров'я;
- здійснення моніторингу ефективності функціонування медичних установ;
- надання методичної та організаційної допомоги закладам охорони

здоров'я;

- організація та підтримка програм профілактики інфекційних та неінфекційних захворювань;
- проведення інформаційно-роз'яснювальної роботи серед населення з питань здорового способу життя;
- сприяння в оновленні медичного обладнання, забезпеченні медикаментами та іншими ресурсами;
- контроль за ефективним використанням бюджетних коштів, спрямованих на потреби охорони здоров'я;
- аналіз кадрового забезпечення закладів охорони здоров'я;
- сприяння у підготовці та підвищенні кваліфікації медичних працівників.
- співпраця з державними органами, громадськими організаціями, закладами освіти та іншими партнерами у сфері охорони здоров'я;
- участь у реалізації міжвідомчих програм, спрямованих на вирішення актуальних питань охорони здоров'я;
- впровадження сучасних інформаційних систем для управління охороною здоров'я;
- сприяння розвитку телемедицини та інших інноваційних технологій у сфері охорони здоров'я;
- забезпечення реалізації загальнодержавних та місцевих програм охорони здоров'я;
- аналіз ефективності виконання програм та внесення пропозицій щодо їх удосконалення;
- контроль за відповідністю діяльності медичних закладів вимогам нормативно-правових актів;
- організація заходів із дотримання стандартів якості медичної допомоги.

Цей відділ можна розглядати як єдину систему, яка націлена на досягнення поставлених цілей у сфері охорони здоров'я. У межах системного підходу структура цього відділу формується як організаційно-функціональна модель, яка забезпечує виконання ключових завдань і функцій.



Рис.2.1. Склад системи «відділу охорони здоров'я та медичного забезпечення Тернопільської міської ради» (формальна модель).

Побудовано автором з використанням [31].

Умовні позначення:

- підсистеми у складі системи відділу охорони здоров'я та медичного забезпечення (сектори відділу охорони здоров'я та медичного забезпечення Тернопільської міської ради);

д - елементи системи (посади керівників та спеціалістів відділу охорони здоров'я та медичного забезпечення Тернопільської міської ради (у т.ч. 1 - посада начальника відділу).

На рисунку 2.1 зображено модель системи «відділ охорони здоров'я та медичного забезпечення Тернопільської міської ради», яка включає наступні підсистеми:

- сектор медико-профілактичної роботи;
- сектор економічної роботи та бухгалтерського обліку.

Елементами цих підсистем є посади заступників начальника відділу - завідувачів секторів та спеціалістів у кожному із зазначених секторів.

Організаційно-функціональна структура системи «Відділ охорони здоров'я та медичного забезпечення Тернопільської міської ради» представлена на рис.2.2.

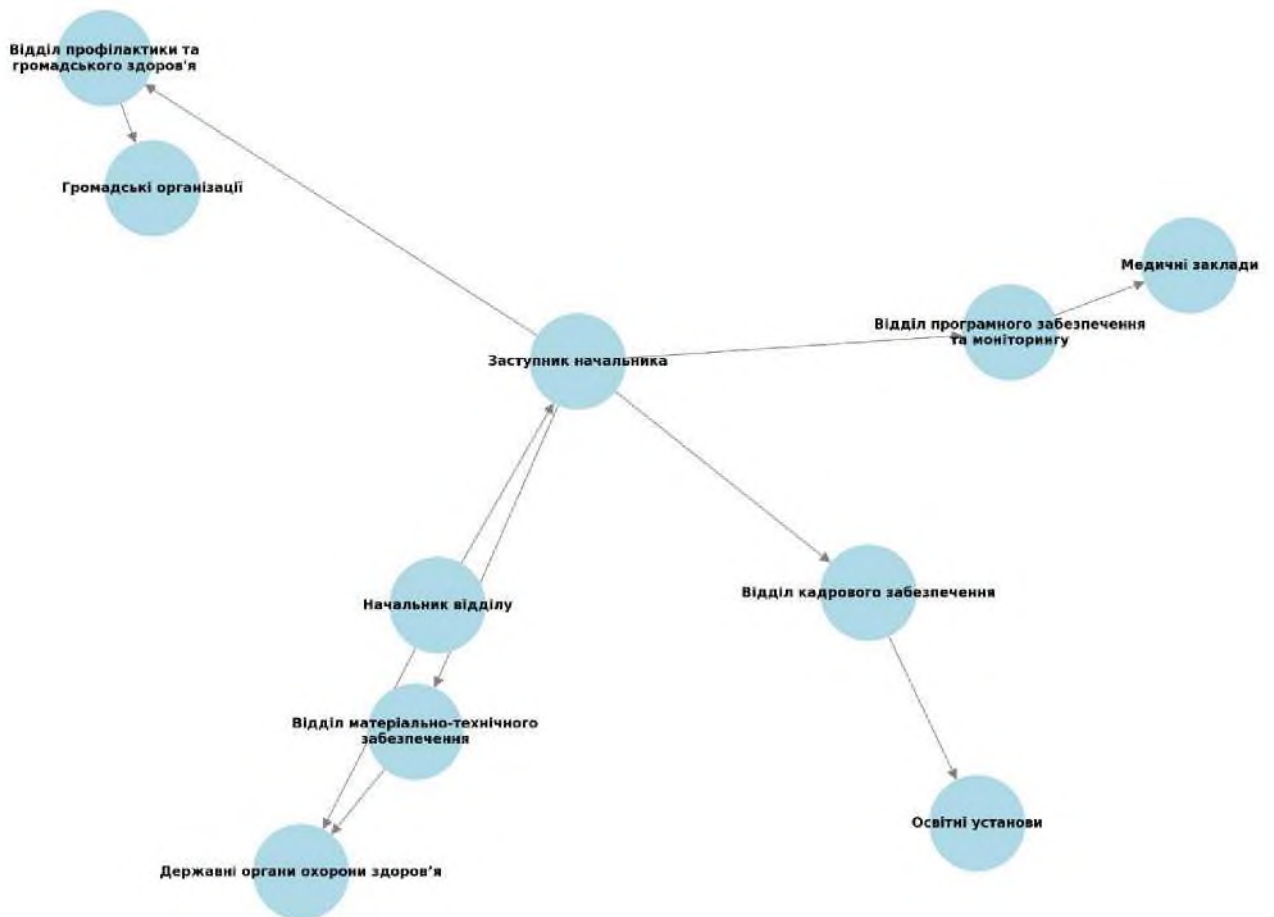


Рис. 2.2. Організаційно-функціональна структура системи «відділу охорони здоров'я та медичного забезпечення Тернопільської міської ради Побудовано автором з використанням [31].

Відділ охорони здоров'я та медичного забезпечення Тернопільської міської ради функціонує як система, що об'єднує кілька підсистем — секторів. Ці сектори взаємодіють у межах єдиного процесу для досягнення спільних завдань, спрямованих на реалізацію державної політики у сфері охорони здоров'я.

Відділ складається з кількох організаційних підрозділів, затверджених штатним розписом. Їх взаємодія забезпечує виконання функцій, покладених на відділ.

Начальник відділу здійснює загальне керівництво діяльністю відділу та відповідає за реалізацію державної політики у сфері охорони здоров'я; видає накази, організовує та контролює їх виконання; затверджує функціональні обов'язки заступників та інших працівників; розпоряджається фінансовими ресурсами у межах затвердженого кошторису; контролює призначення та

звільнення керівників медичних закладів, погоджує їх штатні розписи та кошториси; забезпечує звітність перед фінансовими органами, інформує громадськість про виконання поставлених завдань.

Заступник начальника відділу - завідувач сектору медико-профілактичної роботи координує реалізацію державної політики у сфері охорони здоров'я в межах своїх обов'язків; контролює якість лікувально-профілактичної роботи, спрямованої на зниження захворюваності, смертності та інвалідності; готує проекти наказів, доповідні записки та інші документи; контролює діяльність підлеглих співробітників сектору.

Заступник начальника відділу - завідувач сектору економічної роботи та бухгалтерського обліку забезпечує фінансове та економічне управління діяльністю відділу й медичних закладів; контролює фінансово-господарську діяльність установ, сприяє ефективному використанню бюджетних коштів; здійснює подання пропозицій щодо заохочень або стягнень працівників; контролює економічні аспекти лікувально-профілактичного процесу.

Спеціалісти секторів реалізують покладені на них завдання відповідно до функціональних обов'язків; забезпечують виконання державних та національних програм у сфері охорони здоров'я; розробляють і впроваджують заходи для реалізації програм охорони здоров'я; контролюють виконання політик і програм, передбачених чинним законодавством.

Підсистеми (сектори) працюють як єдина система, в якій кожен виконавець забезпечує ефективність роботи через чіткий розподіл обов'язків. Керівники відповідають за стратегічний рівень, а спеціалісти - за виконання тактичних і оперативних завдань.

Таке поєднання дозволяє відділу адаптуватися до змін зовнішнього середовища, забезпечуючи якісне управління закладами охорони здоров'я та реалізацію державних пріоритетів у цій сфері.

Для ефективної діяльності і розвитку системи відділу охорони здоров'я та медичного забезпечення Тернопільської міської ради необхідні певні ресурси, які забезпечують стабільну та результативну діяльність цього органу. Вони включають матеріально-технічну базу, фінансове забезпечення, інформаційні ресурси та трудові ресурси. Розглянемо кожен з цих аспектів більш детально.

#### 1. Матеріально-технічна база відділу охорони здоров'я та медичного

забезпечення є важливим фактором для забезпечення ефективності роботи органу. Однак, на даний момент існують суттєві проблеми з її забезпеченням. Основні недоліки включають:

- нестача комп'ютерного обладнання, що ускладнює виконання необхідних інформаційно-аналітичних завдань;
- недостатнє освітлення в робочих кабінетах та відсутність новітньої оргтехніки, що знижує продуктивність праці працівників;
- відсутність програмного забезпечення, яке б підтримувало автоматизацію процесів і забезпечувало ефективну обробку даних;
- необхідність ремонту приміщень та кабінетів, де працюють спеціалісти, що впливає на комфорт та безпеку робочого середовища.

Ці фактори можуть суттєво впливати на загальну ефективність роботи відділу, зокрема при виконанні функцій з управління медичними установами та здійсненні контролю за їх діяльністю.

2. Фінансове забезпечення є одним з основних факторів, що визначають ефективність і стабільність діяльності організації. Воно охоплює всі аспекти, пов'язані з управлінням фінансовими ресурсами, їх плануванням, залученням, розподілом та використанням для досягнення стратегічних та оперативних цілей організації. Без належного фінансового забезпечення організація не може функціонувати належним чином, оскільки відсутність ресурсів обмежує її здатність реалізовувати свої плани і забезпечувати стійкий розвиток. У випадку відділу охорони здоров'я та медичного забезпечення Тернопільської міської ради є суттєві обмеження у цій сфері. Поточне фінансування складає лише 60% від потреби, що є недостатнім для належного виконання всіх завдань, поставлених перед відділом. Це обмежує можливості:

- реалізації планованих заходів;
- виконання завдань щодо модернізації медичних установ та забезпечення їх необхідними ресурсами;
- організації навчання та підвищення кваліфікації працівників;
- недофінансування також може впливати на своєчасне і якісне виконання адміністративних та оперативних функцій, що пов'язані з фінансуванням медичних закладів і управлінням медичними послугами.

3. Інформаційні ресурси мають важливе значення для управління охороною здоров'я на місцевому рівні. Відділ охорони здоров'я та медичного забезпечення Тернопільської міської ради активно використовує сучасні технології для інформування громадськості. Основним джерелом інформації є офіційний веб-сайт відділу та Тернопільської міської ради, на якому публікується актуальна інформація про діяльність відділу; перегляд та оновлення матеріалів, що забезпечує громадськість своєчасною та достовірною інформацією щодо змін у галузі охорони здоров'я та заходів, що вживаються на рівні міста.

Це дозволяє не тільки інформувати громадськість, але й забезпечувати прозорість діяльності органу влади, а також сприяє підвищенню довіри до медичних установ.

4. Трудові ресурси є одними з найбільш цінних в організації. Відділ охорони здоров'я та медичного забезпечення має висококваліфікований колектив, який працює за певними організаційними принципами. Серед основних характеристик трудових ресурсів є те, що усі працівники мають досвід роботи на займаних посадах не менше 5 років, вони регулярно проходять курси підвищення кваліфікації, що дозволяє їм оновлювати свої знання та навички та приймають у науково-практичних конференціях, семінарах та громадських слуханнях допомагає працівникам обмінюватися досвідом і підвищувати рівень професіоналізму.

Проте, існують проблеми з недостатньою кількістю працівників, що призводить до перевантаження співробітників і ускладнює ефективну організацію роботи. Це може призвести до затримок у виконанні завдань, необхідності в додаткових аналітичних дослідженнях для попередження потенційних проблем.

5. Інтелектуальні ресурси відділу охорони здоров'я та медичного забезпечення Тернопільської міської ради є досить високими. Це обумовлено досвідом працівників, їх професійною підготовкою та регулярним підвищенням кваліфікації. Зокрема, важливими є взаємодія з іншими медичними та науковими установами, що сприяє вдосконаленню знань і обміну досвідом, участь у спеціалізованих курсах і тренінгах для підвищення професійної кваліфікації.

Ці ресурси дозволяють ефективно справлятися з покладеними завданнями, а також удосконалювати медичні послуги та процеси управління охороною здоров'я на рівні міста.

6. Відділ охорони здоров'я та медичного забезпечення Тернопільської міської ради здійснює координацію роботи семи медичних установ, які належать до комунальної власності територіальної громади міста. Це включає організацію матеріально-фінансового забезпечення медичних закладів, контроль за діяльністю цих закладів та здійснення фінансування лікувальних установ згідно з їх кошторисами.

Таким чином, відділ має значну роль у забезпеченні громадян кваліфікованою медичною допомогою через належне управління та контроль медичних установ.

## **2.2. Оцінка ефективності використання інструментарію контролінгу в процесі надання послуг відділу охорони здоров'я та медичного забезпечення**

Контролінг - це важливий інструмент управління, який дозволяє організаціям, в тому числі державним органам, досягати своїх цілей за рахунок ефективної координації та інтеграції інформаційних, фінансових і операційних процесів. Завдання контролінгу охоплюють різні аспекти діяльності організації і направлені на поліпшення якості управлінських рішень.

Основні завдання контролінгу:

- збирання даних (контролінг включає в себе збір різноманітної інформації про діяльність установи, як внутрішньої, так і зовнішньої. Це можуть бути фінансові показники, показники ефективності, статистика про ринок або зовнішні економічні умови).

- систематизація та опрацювання даних (зібрані дані повинні бути систематизовані і приведені до зручного для аналізу формату. Це дозволяє виявити тренди, проблемні ділянки та можливості для покращення).

- аналіз і обробка інформації (аналіз дозволяє оцінити ефективність поточних управлінських рішень, виявити відхилення від плану або норм та розробити рекомендації для корекції стратегії чи операцій).

- надання якісної інформації для прийняття управлінських рішень

(підготовка та надання керівництву точної і своєчасної інформації для прийняття рішень. Ця інформація повинна бути зрозумілою, щоб допомогти керівникам досягти бажаних результатів).

- інтеграція планування, контролю та інформаційного забезпечення (контролінг допомагає організувати ефективну взаємодію між різними процесами в організації, такими як стратегічне планування, оперативне управління, фінансовий контроль та моніторинг результатів. Це забезпечує узгодженість між усіма етапами управління).

Контролінг допомагає організації досягти своїх цілей за допомогою правильно організованої системи планування, контролю та інформаційного забезпечення. Це дозволяє створити систему, яка забезпечує автоматичне регулювання, ефективне керівництво, координацію процесів.

У державному управлінні контролінг набуває особливої ваги, оскільки він дозволяє підвищити ефективність управління. Система контролінгу допомагає контролювати процеси, знижуючи ризик корупції та забезпечуючи підзвітність органів влади. Завдяки моніторингу і аналізу ефективності державних програм, контролінг може виявити недоліки в організації роботи та допомогти в їх усуненні.

Адаптація контролінгу до умов державного управління передбачає делегування управлінських повноважень і відповідальності за прийняття рішень на більш низькі рівні, що створює умови для децентралізованого керування. Це дозволяє зосередитися на визначенні адміністративних результатів та здійсненні контролю за їх якістю та ефективністю використання.

Взаємозв'язки та взаємовідносини відділу охорони здоров'я та медичного забезпечення Тернопільської міської ради формуються на основі функцій, які виконує цей структурний підрозділ. До основних типів цих взаємозв'язків належать: субординаційні, реординаційні, координаційні.

Субординаційні - взаємовідносини, що базуються на підпорядкованості, коли відділ виконує вказівки та завдання, отримані від вищих органів управління або керівництва міської ради.

Реординаційні - відносини, що виникають у процесі зворотного зв'язку, коли підрозділ надає звітність, пропозиції або іншу інформацію, яка використовується для коригування політик та рішень на вищих рівнях

управління.

Координаційні - взаємодія з іншими структурними підрозділами, установами чи організаціями з метою узгодження дій, забезпечення ефективного функціонування системи охорони здоров'я міста та вирішення спільних завдань.

У процесі реалізації своїх функцій і завдань відділ налагоджує широкий спектр взаємодій із різними суб'єктами. Основними напрямками цієї взаємодії є зворотний зв'язок із Міністерством охорони здоров'я України, зокрема, відділ співпрацює з МОЗ у питаннях реалізації державної політики у сфері охорони здоров'я, забезпечення виконання нормативно -правових актів, стандартів і програм, спрямованих на підвищення якості медичних послуг.

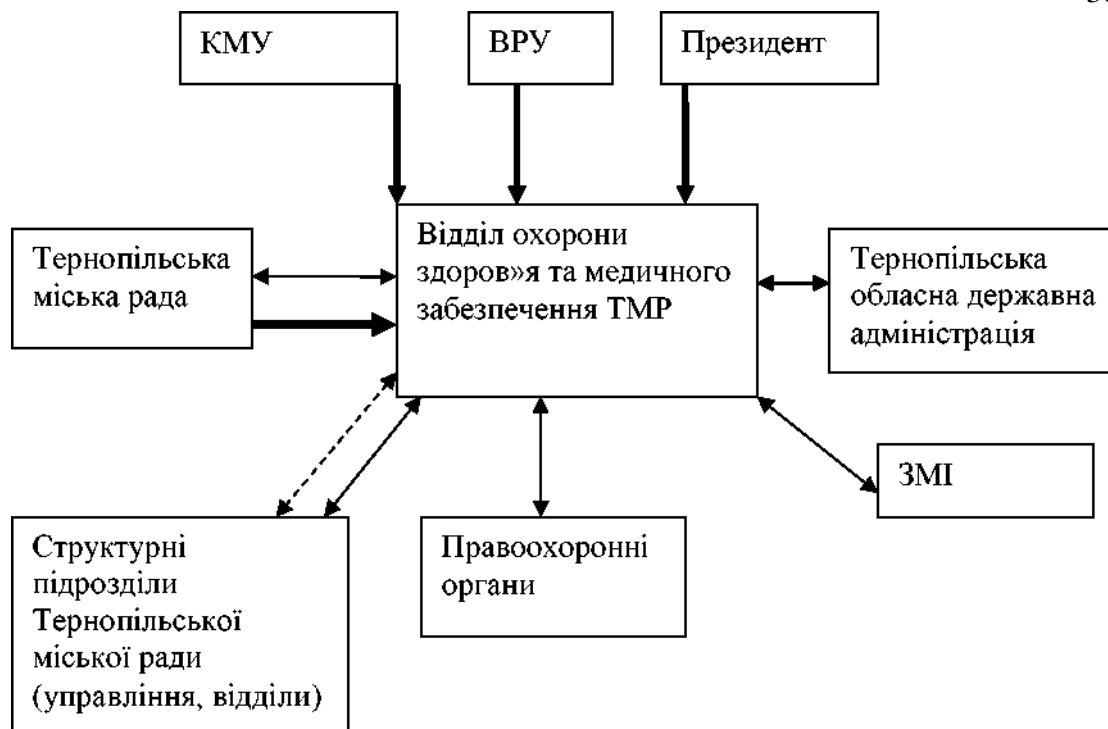
Взаємодія з Тернопільською міською радою покликана у межах її компетенції реалізовувати локальні ініціативи та програми, звітувати про свою діяльність і забезпечувати виконання рішень, прийнятих радою, зокрема у сфері медичного обслуговування населення.

Відділ підтримує прямий контакт із жителями міста, приймаючи звернення, пропозиції та скарги щодо функціонування системи охорони здоров'я, а також надає роз'яснення з актуальних питань.

Така багаторівнева система взаємодії забезпечує ефективне виконання функцій відділу, узгодження дій різних органів управління та встановлення комунікації з громадськістю.

Взаємозв'язки і взаємовідносини Відділу охорони здоров'я та медичного забезпечення Тернопільської міської ради в системі державного управління відображено на рис.2.3.

Контролінг у діяльності відділу охорони здоров'я та медичного забезпечення Тернопільської міської ради охоплює всі етапи управління, починаючи з оцінки досягнутих результатів і завершуючи аналізом чинників, які вплинули на їхнє формування. Особливе значення має визначення причин відхилень між фактичними та плановими показниками, що дозволяє здійснювати своєчасне коригування діяльності.



> Субординаційні зв'язки

► Координаційні зв'язки

► Реординаційні зв'язки

Рис. 2.3. Взаємозв'язки і взаємовідносини Відділу охорони здоров'я та медичного забезпечення Тернопільської міської ради в системі державного управління

Побудовано автором з використанням [31]

Для пошуку перспективних напрямів роботи відділу, а також для підвищення ефективності використання ресурсів, необхідно проводити порівняння фактичних результатів із запланованими на момент контролю. Це забезпечує можливість оцінки виконання цілей, аналізу відхилень, прийняття управлінських рішень.

Для підвищення точності оцінки та ефективності управління доцільно застосовувати програмно-цільовий метод фінансування закладів охорони здоров'я. Цей метод забезпечує чітке цільове спрямування коштів: Фінансові ресурси розподіляються відповідно до конкретних цілей та завдань. Його застосування у фінансуванні дозволяє забезпечити прозорість витрат, підвищити відповідність результатів стратегічним цілям, а також сприяє покращенню управління закладами охорони здоров'я. Графічно цілі діяльності органу влади

зображено на рис.2.4.

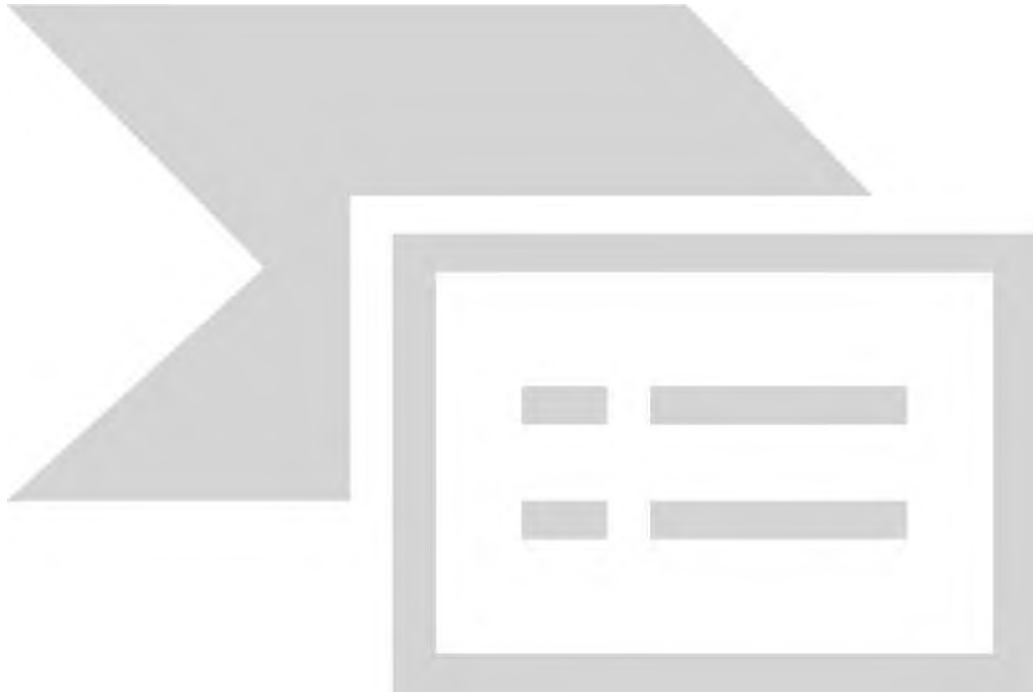


Рис.2.4. Цілі діяльності органу влади

Побудовано автором з використанням [22].

Центральними, визначальними "дерева" цілей державного органу влади мають бути стратегічні цілі, пов'язані з якістю суспільства, його збереженням або перетворенням. Стратегічні цілі розгортаються в оперативні, які фіксують великі блоки дій по досягненню перших, а оперативні - в тактичні, що визначають конкретні дії по досягненню перших і других цілей.

Схематично побудова «дерева цілей» органу місцевого самоврядування відображено на рисунку 2.5.

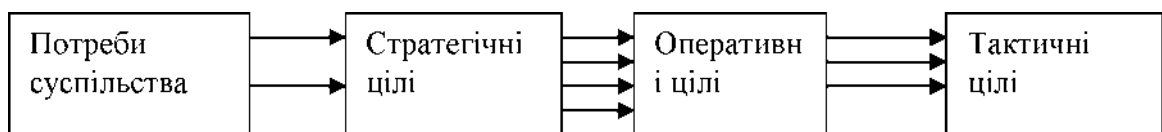


Рис.2.5. Побудова «Дерева цілей» органу місцевого самоврядування

Відділ охорони здоров'я та медичного забезпечення Тернопільської міської ради як орган місцевого самоврядування реалізує власні та делеговані повноваження в сфері охорони здоров'я та функціонує як єдина система. Як кожна організація, система має ряд переваг та недоліків.

Переваги цієї системи полягають у наступному: злагодженість і ясність у розподілі повноважень; узгодженість дій співробітників; простота в організації

управління; чітке визначення відповідальності; швидкість прийняття рішень; особиста відповідальність керівника за кінцевий результат роботи його підрозділу.

Недоліками цієї системи є: високі вимоги до керівника, який повинен мати всебічну підготовку для ефективного управління всіма функціями; перевантаження інформацією; ускладнені комунікації між підрозділами; концентрація влади в руках верхівки управління; слабо виражені зворотні зв'язки.

В таблиці 2.1. розкрито сильні та слабкі сторони Відділу охорони здоров'я та медичного забезпечення Тернопільської міської ради.

Таблиця 2.1.

Сильні та слабкі сторони Відділ охорони здоров'я та медичного забезпечення Тернопільської міської ради.

| Аспект середовища                    | Сильні сторони (перелік)  | Слабкі сторони (перелік)   |
|--------------------------------------|---|--|
| 1. Персонал                          | Високий освітньо-професійний рівень. Ініціативність.  | Низька заробітна плата, обмеження повноважень.   |
| 2. Менеджмент                        | Чітке формування задач.   | Відсутність систем мотивацій у професійній діяльності.   |
| 3. Організаційна структура           | Чітка співпраця з державними органами влади, ЗМІ, громадянами                                 | Політична приналежність депутатських фракцій   |
| 4. Організаційна культура            | Трудова дисципліна, дотримання основних принципів працівників органу місцевого самоврядування | Рівень прийняття рішень залежить від рішення депутатів.  |
| 5. Матеріально-технічне забезпечення | Комп'ютерна обробка інформації, засідань сесій  | Відсутність матеріальних можливостей використовувати автоматизовану систему обліку матеріальних цінностей, статистичних показників ... |

Аналіз роботи галузі проводиться за рахунок порівняння економічних, фінансових, статистичних показників, отриманих в результаті діяльності закладів охорони здоров'я м. Тернополя за певний період (квартал, півріччя, рік). Однак, через відсутність повноцінного фінансування галузі за рахунок коштів міського бюджету, відсутність дотацій, субвенцій з обласного, державного бюджетів є основною низьких показників щодо вартості ліжко -дня в стаціонарі, видатків на безкоштовні пільгові рецепти пільговим категоріям населення, фінансування регіональних програм. На законодавчому рівні не врегульовано питання щодо встановлення нормативів щодо вартості ліжко -дня, відсутність

подушного фінансового нормативу. Контролінг розпочинається з оцінки досягнутих результатів і завершується аналізом факторів, які вплинули на їх досягнення, а також з'ясуванням причин розбіжностей між фактичними і запланованими показниками. Для виявлення перспективних напрямків роботи відділу охорони здоров'я та медичного забезпечення Тернопільської міської ради важливо провести порівняння фактичних результатів з плановими на момент здійснення контролю. Для цього доцільно застосовувати програмно - цільовий метод фінансування медичних установ в рамках контролінгу.

Значна увага в системі контролінгу повинна приділятися неформальним джерелам отримання інформації, які здатні зафіксувати різні події, які впливають на результати діяльності. Однак, для керівництва постає необхідність розробки та прийняття формальних методів збору й обробки інформації, а саме дані бухгалтерського обліку, фінансового обліку, управлінського обліку, статистичні спостереження, опитування й анкетування, аналіз зовнішнього середовища, аналіз галузі та ін.

Оцінка ефективності впровадження системи контролінгу є складним завданням, оскільки цей процес має в основному організаційний характер і проявляється через загальне підвищення культури адміністративного менеджменту. Однак є кілька очевидних показників, які свідчать про результативність роботи служби контролінгу:

- створення ефективної системи збору оперативної інформації;
- формування аналітичних звітів щодо витрат для керівників;
- збільшення рівня деталізації інформації про витрати;
- розробка рекомендацій щодо формування спеціальних фондів;
- аналіз і вдосконалення документообігу;
- сприяння в автоматизації процесів обробки інформації щодо фінансово-господарської діяльності;
- прийняття більш ефективних управлінських рішень.

Ці фактори є прямими індикаторами того, наскільки добре працює система контролінгу, а також її вплив на підвищення ефективності управління в організації.

У більшості випадків ефективність контролінгу замінюють оцінкою ефективності досягнутих показників в результаті діяльності галузі та порівняння

їх з показниками минулих та майбутніх (планових) періодів. Для того, щоб оцінити результативність управлінської діяльності, необхідно визначити, наскільки досягнуто поставлених цілей. Відділ охорони здоров'я та медичного забезпечення, як і будь-яка інша організація, має свої цілі, завдання.

Відділ охорони здоров'я та медичного забезпечення здійснює реалізацію державної політики у сфері охорони здоров'я в м. Тернополі, яка спрямовується на підвищення рівня здоров'я, поліпшення якості життя і збереження генофонду Українського народу.

Ефективна реалізація цієї політики потребує здійснення комплексу державних і галузевих заходів.

Відділ охорони здоров'я та медичного забезпечення здійснює координацію діяльності семи закладів охорони здоров'я, що належать до комунальної власності м. Тернополя:

Зі збільшенням значення покращення якості медичних послуг постають складні та важливі завдання, серед яких:

- визначення складових високоякісної медичної допомоги;
- встановлення відповідальних за якість надання медичних послуг, зокрема у випадках, коли пацієнти отримують послуги від кількох медичних установ, організацій або лікарів;
- оцінка відповідності існуючих інформаційних систем вимогам щодо контролю якості та обґрунтованості надання медичних послуг;
- оцінка прогнозованих результатів і пріоритетів, що визначаються лікарями, пацієнтами, страховими компаніями та керівництвом медичних установ;
- розробка та впровадження ефективних методів безперервного контролю, оцінки та покращення якості в кожній медичній установі системи охорони здоров'я.

Показники ефективності надання послуг охорони здоров'я поділяються на такі види:

1. Медична ефективність - це ступінь досягнення поставлених завдань в області профілактики, діагностики, лікування та реабілітації.
2. Соціальна ефективність - оцінка поліпшення здоров'я населення.
3. Економічна ефективність - прямі й опосередковані показники впливу

охорони здоров'я на країну з допомогою поліпшення показників здоров'я населення, проведення профілактичних заходів.

Першочергово для оцінки ефективності надання послуг охорони здоров'я необхідно проводити аналіз таких показників:

- контроль та оцінка діяльності - поточна, планова, систематична та всебічна;
- збір даних та адекватна їх оцінка, використовуються для визначення проблем;
- діяльність, що направлена на вирішення виникаючих проблем, ефективна.

В результаті використання інструментарію контролінгу можливо ефективно вирішити проблеми в галузі «Охорона здоров'я» і поліпшити лікування та надання послуг медичної галузі, збільшити ефективність використання коштів.

## **Висновок до розділу 2**

В умовах сучасних вимог до якості управління та зростаючої складності завдань і методів їх розв'язання, впровадження механізму контролінгу стає необхідним інструментом для досягнення стратегічних і оперативних цілей.

Його використання відкриває широкі можливості для вдосконалення управління у сфері охорони здоров'я. Завдяки цьому підходу можливо ефективно управляти ресурсами, забезпечувати раціональний розподіл і використання як фінансових, так і нематеріальних ресурсів для досягнення максимального результату.

Контролінг дозволяє своєчасно адаптуватися до змін у зовнішньому і внутрішньому середовищах завдяки аналізу даних у реальному часі та розробляти альтернативи управлінських рішень, проводити порівняльний аналіз і використовувати інновації, забезпечувати економічну стабільність. Контролінг допомагає підтримувати платоспроможність та фінансову ефективність як у короткостроковій, так і в довгостроковій перспективі.

Крім того, контролінг виконує ключову роль у зменшенні вразливості системи охорони здоров'я до змін у динамічному зовнішньому середовищі. Механізм контролінгу стає важливим інструментом стратегічного управління, який сприяє підвищенню ефективності роботи, забезпеченню конкурентоспроможності, впровадженню інновацій і досягненню сталого розвитку системи охорони здоров'я.

### РОЗДІЛ 3

## ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-МЕТОДИЧНИХ ОСНОВ ВИКОРИСТАННЯ КОНТРОЛІНГУ В ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНУ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

Стратегічне планування в органах місцевого самоврядування - це процес узгодження дій членів громади, спрямованих на створення умов, що забезпечують розвиток муніципальної одиниці в напрямку, визначеному цією громадою. Сам стратегічний план є інструментом фокусування зусиль і оптимізації використання ресурсів. Стратегічне планування необхідно бідним муніципалітетам, якщо вони хочуть коли-небудь стати багатшими. Кращий спосіб економити на ліках - це бути здоровим, а не залишатися хворим, задля економії.

Стратегічний план - перелік цілей, які мають стратегічне значення і задач, які необхідно вирішити для їх досягнення.

Тому, завданням органів місцевого самоврядування, які вступають на стежу стратегічного планування, є здійснення ряду заходів для того, щоб в плані з самого початку було якомога менше помилок, недомовленостей та неточностей, і він містив як можна більше елементів, необхідних для забезпечення своєї успішної реалізації. Зрозуміло, що в ході виконання плану його доведеться постійно уточнювати і конкретизувати.

Ініціаторами і учасниками процесу стратегічного планування є, насамперед, депутати і службовці органів місцевого самоврядування. Для розробки стратегічного плану необхідна їх доброзичлива і конструктивна співпраця - на основі прийняття і розподілу загальної відповідальності за стан справ в громаді.

Бачення майбутнього, а разом з ним і основні пріоритети розвитку муніципальної одиниці, формуються і формулюються в процесі широкого діалогу з місцевою громадою. Визначаються пріоритетно важливі шляхи розвитку муніципальної одиниці.

Стратегічний план - важлива умова успіху. Відтак, ознаками доброго плану є чіткість і узгодженість бачення бажаного майбутнього і пріоритетів розвитку, правильне визначення релевантних проблем і можливостей, вибір раціональних

стратегічних цілей і шляхів їх досягнення, достатньо, але не надмірно детальне планування діяльності, з урахуванням реально доступних ресурсів. Найважливіше завдання процесу планування - формування серед тих, від кого це реально залежить, готовності виконувати план.

Ефективне місцеве самоврядування можливе лише за умови, що буде створено механізми особистої участі населення в самоврядування та контролі діяльності сформованих представницьких і виконавчих органів управління.

Окреме місце займає охорона здоров'я - збереження належного рівня здоров'я тернополян. Метою є поширення стандартів здорового способу життя та забезпечення доступу мешканців до якісних медичних послуг як передумова підвищення показників якості та тривалості життя.

Одним із етапів реалізації стратегічного плану розвитку м. Тернополя є «Програма економічного та соціального розвитку Тернопільської міської територіальної громади на 2022 - 2024 роки. Окремим розділом є «Охорона здоров'я та здоровий спосіб життя».

Тернопільська громада має потенціал стати осередком здоров'я та спортивних досягнень, однак для цього потрібно подолати низку викликів у сфері охорони здоров'я та розвитку фізичної культури.

Проте у програмі виокремлено низку проблем:

- невисокий рівень забезпечення медичних установ необхідними медикаментами та технікою. Це ускладнює надання ефективної медичної допомоги населенню;

- недосконала організація медичних послуг, адже існує нерівномірний розподіл навантаження між різними рівнями медичної допомоги (первинної, вторинної, третинної), що створює проблеми з доступністю та якістю лікування;

- відсутність сучасних медичних технологій, застаріла техніка та недостатнє впровадження новітніх технологій обмежують ефективність лікувального процесу. Крім того, рівень обізнаності населення щодо нових медичних методів та здорового способу життя залишається низьким;

- проблеми спортивної інфраструктури, через що необхідно створювати сучасні спортивні споруди для тренувань спортсменів та масових занять спортом серед усіх категорій громадян, включаючи людей з інвалідністю.

Також запропоновано заходи щодо вирішення зазначених проблем:

- покращення діагностики та лікування, забезпечення доступу до своєчасної медичної допомоги, поширення інформації про здоровий спосіб життя та важливість профілактичних заходів;

- впровадження новітніх медичних технологій, розвиток електронних медичних систем та технологій для поліпшення якості медичного обслуговування та оптимізації процесів надання медичних послуг;

- модернізація медичної галузі, залучення інвестицій для поліпшення матеріальної бази закладів охорони здоров'я, а також сприяння розвитку партнерства між державними і приватними структурами;

- забезпечення доступу до ліків для вразливих груп населення;

- розвиток спортивної інфраструктури та фізичної культури, створення комфортних умов для заняття спортом, підтримка розвитку спорту на всіх рівнях: від масового до професійного, підготовка спортсменів для участі у міжнародних та національних змаганнях;

- підвищення доступності спортивних об'єктів, розширення мережі спортивних споруд та забезпечення можливостей для занять спортом на місцях проживання і в зонах відпочинку;

- організація спортивних заходів, проведення турнірів і змагань серед усіх верств населення, що сприятиме активному залученню людей до спорту і фізичної активності;

- оздоровлення дітей і молоді, забезпечення оздоровчих заходів та відпочинку для молодших та старших поколінь, створення умов для відновлення сил після навчання та роботи.

Тернопільська громада має потенціал стати прикладом для інших в реалізації прогресивних ініціатив у сфері здоров'я та спорту. Однак для досягнення цих цілей необхідно зосередити зусилля на поліпшенні медичної інфраструктури, розвитку спортивних об'єктів, а також на інформаційній та просвітницькій роботі серед населення щодо важливості здорового способу життя.

В таких умовах метою контролінгу - створити систему своєчасного забезпечення керівництва повною, достовірною та необхідно інформацією для

прийняття оптимальних управлінських рішень.

Контролінг - це функціонально відособлений напрям аналітичної діяльності, пов'язаний з реалізацією інформаційного, коментуючого забезпечення управління. Основними завданнями контролінгу є виявлення проблем і коректування діяльності до того, як проблеми переростуть в критичні. Для його організації необхідно створити спеціальний структурний підрозділ Тернопільської міської ради - службу контролінгу.

Служба контролінгу в Тернопільській міській раді виконує ключову роль у забезпеченні ефективності управлінських процесів, сприяючи досягненню високих результатів через точний аналіз і регулювання планових та фактичних показників. Основне завдання цієї служби - мінімізувати помилки, відхилення та прорахунки в поточному і майбутньому часі.

Основними завданнями служби контролінгу є:

- підтримка процесу ухвалення рішень;
- консультування та економічні дослідження;
- координація планів на всіх рівнях. Забезпечення узгодженості планових заходів між різними підрозділами та рівнями управління для досягнення єдиних цілей;
- контроль бюджету та перевірки;
- підготовка зведених звітів для керівників;
- ухвалення рішень щодо організації управління.

Ефективність роботи служби контролінгу напряму впливає на загальну ефективність функціонування структурних підрозділів міської ради та на рівень задоволення мешканців громади діяльністю влади. Без належного контролю і правильного планування важко досягти ефективного управління ресурсами, що є основою для реалізації будь-яких ініціатив місцевого самоврядування.

Відтак, необхідно сформулювати кроки впровадження контролінгу в місцеве самоврядування:

- чітке визначення цілей щодо підвищення ефективності управлінських процесів.
- розробка та впровадження механізмів надання послуг з урахуванням ринкових умов та вимог конкурентного середовища.

- визначення найкращих методів і шляхів досягнення поставлених цілей, що дозволяють підвищити ефективність управлінських процесів.
- чітке окреслення результатів управлінської діяльності, яких має бути досягнуто в кінцевому підсумку.
- впровадження системи калькуляції витрат на надання послуг та облік результатів для точнішого визначення фінансових потреб.
- планування витрат і доходів, що дозволяє більш ефективно використовувати бюджетні кошти.
- мотивація працівників і робота з персоналом, з акцентом на те, що кадри є найціннішим ресурсом для держави.
- формування команд з працівників, які пройшли підвищення кваліфікації, що дозволяє підвищити ефективність управлінської діяльності.
- визначення завдань і розподіл обов'язків, що сприяє високій ефективності виконання завдань на кожному етапі.
- розподіл обов'язків і повноважень серед відповідальних осіб для забезпечення результативного виконання завдань.
- впровадження оперативної системи обліку та звітності для забезпечення точного моніторингу фінансових та інших показників.
- використання сучасних інформаційних технологій для автоматизації управлінських процесів, що дозволяє підвищити ефективність роботи органів місцевого самоврядування.

Інтеграція системи контролінгу в процеси місцевого самоврядування є необхідною умовою для досягнення високої ефективності в управлінні ресурсами та плануванні. Поступове впровадження контролінгу дасть змогу забезпечити прозорість, підвищити якість надання послуг та задоволеність громадян діями місцевої влади.

Контролінг може бути органічно вбудованим у систему управління органів місцевого самоврядування тільки за умови, що будуть виконані певні передумови його впровадження, які відображені на рис. 3.1 та дотримані передумови його функціонування, що визначено на рис. 3.2.

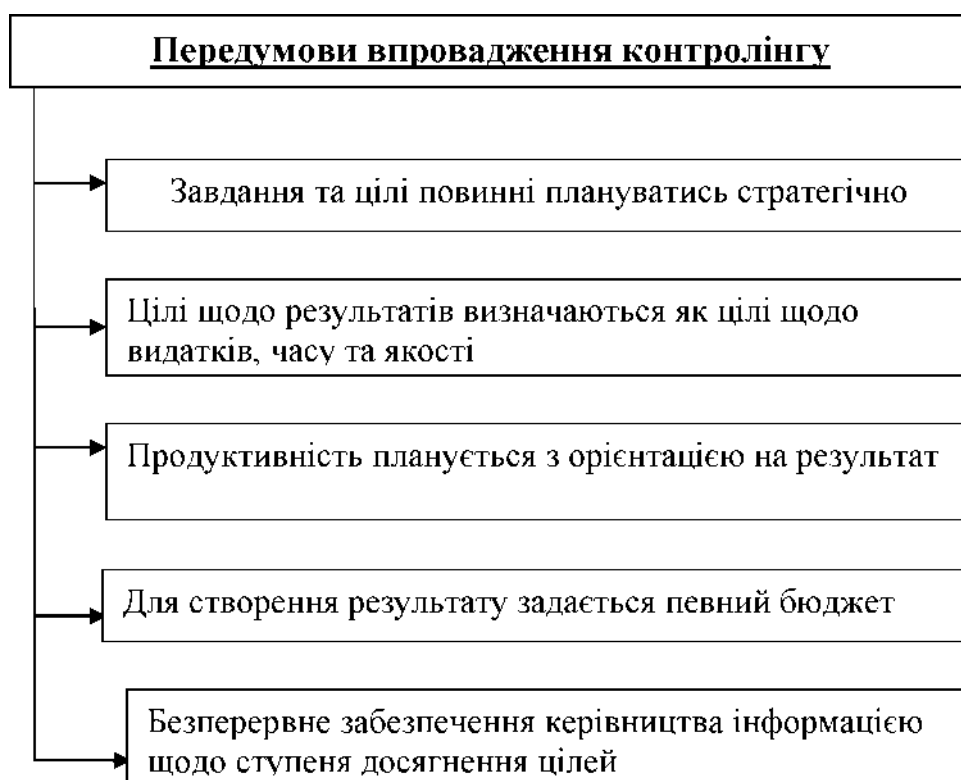


Рис.3.1. Передумови впровадження контролінгу

Побудовано автором з використанням [30].

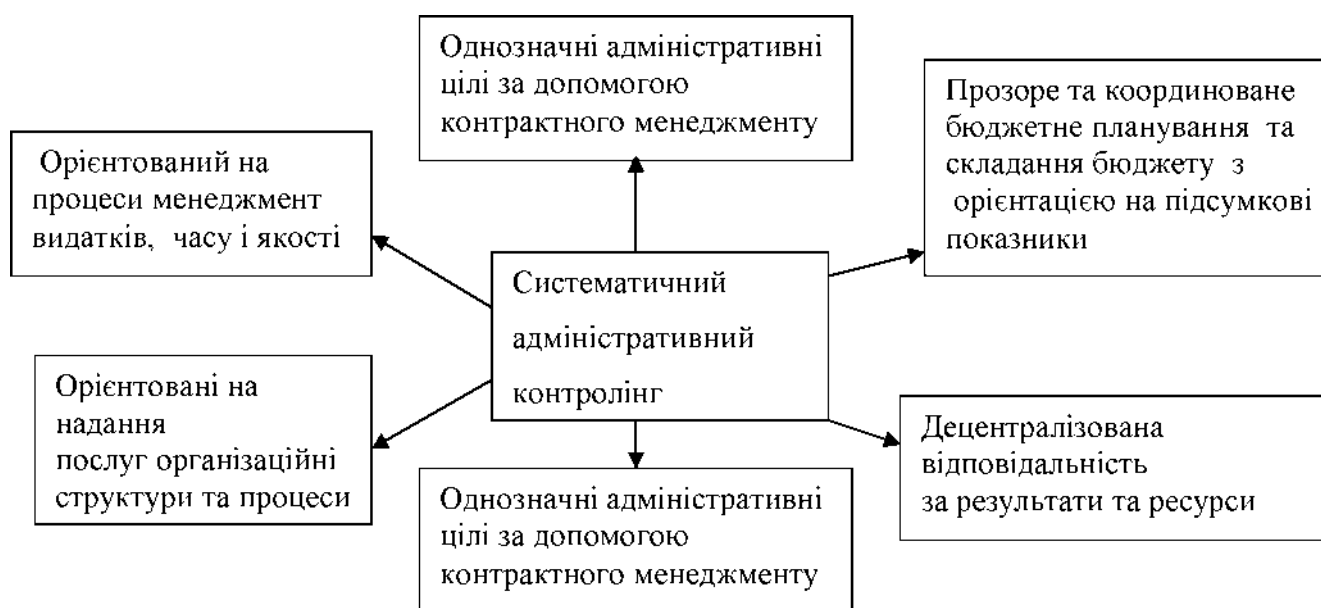


Рис. 3.2. Передумови для функціонування систематичного адміністративного контролінгу

Побудовано автором з використанням [30].

В структурних підрозділах Тернопільської міської ради, особливо в головних розпорядників коштів, доцільно «ввести посаду контролера -

внутрішнього консультанта, що:

- забезпечує прозорість результатів діяльності, фінансів, процесів та стратегій, завдяки чому сприяє підвищенню ефективності діяльності;
- координує окремі цілі та плани в рамках єдиної системи та розробляє орієнтовану на майбутнє звітність;
- організовує процес контролінгу таким чином, аби кожен із носіїв управлінських рішень міг діяти цілеорієнтовано;
- гарантує оперативне постачання необхідної інформації;
- розвиває та підтримує систему контролінгу» [30].

В галузі «Охорона здоров'я» функцію контролера доцільно покласти на міський аналітико-статистичний відділ Відділу охорони здоров'я та медичного забезпечення. Підвищити професійні знання працівників відділу, шляхом проходження додаткового навчання, курсів підвищення кваліфікації, підбір кваліфікованого керівника відділу

За міським аналітико-статистичним відділом доцільно закріпити ініціативну, координуючу й організаційну функції, що будуть зорієнтовані на інформаційно-аналітичне, методичне і консультаційне забезпечення діяльності виконавчого керівництва. Відділ безпосередньо не приймає рішень, а буде здійснювати їх підготовку, функціональну й інформаційну підтримку і контроль за реалізацією.

### **- Висновок до розділу 3**

Впровадження контролінгу в систему державного управління є важливим кроком для підвищення ефективності та результативності роботи органів державної влади та місцевого самоврядування. Ключовим аспектом цього процесу є удосконалення системи моніторингу за виконанням поставлених завдань, а також систематизація та стандартизація управлінських продуктів, що можуть стати основними інструментами покращення функціонування органів місцевого самоврядування. Однак для ефективного впровадження контролінгу необхідно мати відповідно кваліфікованих фахівців, які володіють аналітичними здібностями, ініціативністю та комунікабельністю, що дозволяє їм успішно виконувати завдання та впливати на процеси управління.

На сучасному етапі формування багатоукладної системи охорони здоров'я,

її реструктуризації та появи ринкових механізмів система забезпечення якості медичної допомоги населенню не відповідає вимогам ефективного функціонування галузі, тому існує потреба у впровадженні нових інноваційних технологій, сучасних механізмів оцінки, аналізу та контролю, розробці концептуальної моделі системи надання якісної медичної допомоги населенню з орієнтацією на позитивний кінцевий результат. Таким інструментом, який втілює механізм інформаційного та аналітичного забезпечення управління, є контролінг.

## ВИСНОВКИ

Контролінг є відносно новим поняттям для України, проте він вже активно впроваджується в систему управління органів місцевого самоврядування. Він ґрунтується на принципах, що дають можливість прогнозувати майбутнє та ефективно регулювати процеси прийняття управлінських рішень. Впровадження контролінгу в діяльність органів місцевого самоврядування обумовлено необхідністю систематизації управлінських процесів та покращення їх координації.

Контролінг дозволяє оцінити ефективність прийнятих управлінських рішень, своєчасно виявляти можливі ризики і перешкоди, запобігаючи виникненню несприятливих ситуацій. Застосування цієї системи в органах місцевого самоврядування сприяє покращенню планування, контролю, обліку та аналізу на всіх етапах управлінської діяльності. Він забезпечує необхідними методами та інструментами для якісного прийняття управлінських рішень і підвищує рівень організованості та ефективності цих процесів.

Контролінг являє собою інтеграцію різних елементів функцій управління, таких як планування, облік, аналіз, контроль та оцінка результатів. Він є одним із основних інструментів для систематизації великих потоків інформації в органах місцевого самоврядування, дозволяючи забезпечити якісне управління та покращити процес ухвалення рішень.

Впровадження контролінгу в органах місцевого самоврядування допомагає розставити пріоритети в управлінських процесах, забезпечуючи високий рівень результативності і якості управління. Завдяки систематизації та стандартизації управлінських завдань контролінг дозволяє знижувати ризики, покращувати процеси прийняття рішень і надає можливість ефективно координувати діяльність різних підрозділів.

Запровадження служби контролінгу є обов'язковою умовою для підвищення конкурентоспроможності органів місцевого самоврядування в стратегічній перспективі. Служба контролінгу забезпечить методичну та інструментальну підтримку основних функцій менеджменту, таких як планування, облік, аналіз, контроль та оцінка ситуацій для прийняття ефективних управлінських рішень.

Контролінгова система сприятиме інтеграції обліку, планування та інших управлінських функцій в єдину керовану систему. Це дасть змогу чітко визначити цілі, принципи управління та шляхи їх реалізації.

Для ефективного впровадження контролінгу в органах місцевого

самоврядування необхідно виконати кілька важливих умов:

- завдання та цілі повинні плануватися на стратегічному рівні;
- мета щодо результатів має включати такі аспекти, як видатки, час і якість;
- продуктивність повинна плануватися з орієнтацією на конкретні результати;
- для досягнення результатів необхідно визначити чіткий бюджет;
- керівники повинні постійно отримувати інформацію щодо ступеня виконання цілей.

Незважаючи на всі переваги, контролінг не є універсальним засобом для вирішення всіх проблем і негативних явищ в управлінні. Проте, за умов прозорості та належних управлінських норм, він може стати надійним механізмом для прийняття обґрунтованих управлінських рішень та забезпечення якісного контролю за реалізацією завдань.

Контролінг - це цілісна концепція, яка орієнтована на виявлення як можливостей, так і ризиків, та забезпечує довгострокове та ефективне функціонування органів місцевого самоврядування. Система контролінгу об'єднує облік, планування, маркетинг в єдину керовану систему, яка визначає цілі та способи їх реалізації.

Впровадження контролінгу в органи місцевого самоврядування є важливим кроком на шляху до підвищення ефективності та результативності їх діяльності, що дозволить знижувати адміністративні витрати, оптимізувати ресурси та підвищити рівень сервісу для громадян.

Запровадження системи контролінгу в Тернопільській міській раді для побудови ефективної системи прийняття, реалізації, контролю та аналізу управлінських рішень необхідно:

- провести оптимізацію системи управління організаційною структурою;
- організувати ефективну систему обліку фінансово-господарських операцій і результатів діяльності;
- впровадити системи планування, бюджетування, контролю й аналізу діяльності;
- забезпечити мотивації персоналу в підвищенні ефективності роботи;
- запровадити автоматизацію систем обліку і управління.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Акентьєва О.Б., Саломаткіна І., Саломаткіна Н. Система контролінгу: сутність і необхідність формування організаційно-методичних основ на підприємствах. Донецьк : Донецький державний університет управління. 2008.
2. Атамас П.Й. Основи обліку в бюджетних організаціях: Навчальний посіб. К. : Центрнавч. л-ри, 2003. 284 с.
3. Білинська М. М., Євмешкіна О. Л., Сурай І. Г. Кадрова політика і державна служба: конспект лекцій. Нац. акад. держ. упр. при Президентові України, Упр. орг. фундам. та приклад. дослідж., каф. держ. упр. і менедж. К.: НАДУ, 2012. 72 с.
4. Воляник Г.М. Контролінг у системі управління підприємством. Науковий вісник НЛТУ України. 2009. №19. С.151-155.
5. Державна кадрова політика в Україні: стан, проблеми та перспективи розвитку: наук. доп. / авт. кол. : Ю. В. Ковбасюк, К. О. Ващенко, Ю. П. Сурмін та ін.; за заг. ред. д-ра наук з держ. упр., проф. Ю. В. Ковбасюка, д-ра політ. наук, проф. К. О. Ващенка, д-ра соц. наук, проф. Ю. П. Сурміна (кер. проекту). Київ: НАДУ, 2012. 72 с
6. Гірняк М Європейська хартія місцевого самоврядування в Україні: Питання реалізації та контролю. Львів : Каменярь, 2004. 57 с.
7. Гребець О.Б. Контролінг як сучасна система управління. Економіка та держава. 2009. №12. С.71-72.
8. Давидович І.Є. Контролінг. Навчальний посібник. К. : Центр учбової літератури, 2008. 552 с.
9. Долішній М. Нові підходи до територіального управління. Урядовий кур'єр. 2002. 26 лют. с.6.
10. Дубінін Е. Місцеве самоврядування в Україні. Погляд з регіону / Е.Дубінін. Дніпропетровськ : АРТ-ПРЕС, 2002. 156 с.
11. Желюк Т.Л. Контролінгові важелі в системі внутріорганізаційного менеджменту державних установ. Наука молода. 2005. №3.
12. Калайтан Т.В. Контролінг. Навчальний посібник. Львів: Новий Світ, 2008. 252 с.
13. Качан Є. П. Економіка праці та соціально -трудові відносини: Навч. посіб. К.: 2008. 372 с.

60.

14. Коломийчук В.С. Соціально-економічний розвиток адміністративного району в умовах перехідної економіки. Тернопіль : Укрмедкнига, 2013. 440 с.

15. Конституція України : Закон України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР (із змінами). URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80>.

16. Котляревський Ю.О., Багаторівневий контроль як основа надання якісних медичних послуг . Державне будівництво. 2007. №2.

17. . Круп'як Л.Б. Організація діяльності державного службовця: навч. посіб. Тернопіль: Економічна думка, 2015. 281 с

18. Куйбіда В.С. Принципи і методи діяльності органів місцевого самоврядування. Монографія. К. : МАУП, 2004. 432 с.

19. Левицька Л.О. Впровадження програмно-цільового методу формування бюджетів. Фінанси України. 2004. №6. С. 33-37.

20. Лучко М.Р., Десятнюк О.М. Контролінг: теоретичні основи організації. Навчальний посібник. Тернопіль : Тер Аудит, 2000. 106 с.

21. Мельник А. Ф., О. Ю., Васіна А. Ю. Оболенський Державне управління : підручник за ред. А. Ф. Мельник. К. : Знання, 2009. 585 с.

22. Мельник А.Ф., Державне управління. Навчальний посібник. 2-ге видання., доп. і пер. А.Ф.Мельник, О.Ю. Смоленський, А.Ю.Васіна Л. Ю. Гордієнко; за ред. А.Ф.Мельник. К. : Знання, 2012. 293 с.

23. Менеджмент персоналу. Навчально-методичний посібник за заг. ред. М. М. Шкільняка. Тернопіль. 2021. 334 с.

24. Менеджмент соціальної роботи : підруч. авт.-упоряд. : Т. Л. Надвинична, С. А. Надвиничний. Тернопіль : ЗУНУ, 2023. 370 с.

25. Модернізація мережі закладів охорони здоров'я, що надають первинну медичну допомогу. Методичні рекомендації. К. : МОЗУ, 2012. 17с.

26. Монастирський Г.Л. Організація місцевого самоврядування. Навчально-методичний комплекс. Тернопіль : ТНЕУ, 2010. 176 с.

27. Основи законодавства України про охорону здоров'я : Закон України від 19.11.1992 № 2801-ХІІ (із змінами). URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/2801-12>.

28. Павлов Д., Губенко А. Організаційно -правові проблеми забезпечення ефективного використання бюджетних коштів. Право України. 2007. №5. С. 57-

29. Петренко С.Н. Контролінг. Навчальний посібник. К. : Ніка-Центр, 2003. 328 с.

30. Пісьмаченко Л.М. Контролінг в органах державної влади і органах місцевого самоврядування : [Навчальний посібник]. К. : НАДУ, 2008. 72 с.

31. Положення відділу охорони здоров'я та медичного забезпечення Тернопільської міської ради від 17.05.2022 р. № 6/21/24. URL: <http://rada.te.ua/strukturni-pidrozdil/10351.html>.

32. Порядок контролю за здійсненням органами місцевого самоврядування делегованих повноважень органів виконавчої влади : Постанова Кабінету Міністрів України від 9 березня 1999 р. N 339 (із змінами). URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/339-99-%D0%BF>.

33. Про затвердження індикаторів якості медичної допомоги : Наказ МОЗ України від 02.11.2021 № 743. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/z1328-11>.

34. Про затвердження нормативно-правових актів Міністерства охорони здоров'я України щодо реалізації Закону України "Про порядок проведення реформування системи охорони здоров'я у Вінницькій, Дніпропетровській, Донецькій областях та місті Києві " від 05.10.2021 р. №646. URL: [http://moz.gov.ua/ua/portal/dn\\_20211005\\_646.html](http://moz.gov.ua/ua/portal/dn_20211005_646.html).

35. Про затвердження Основних підходів до запровадження програмно-цільового методу складання та виконання місцевих бюджетів : наказ Міністерства фінансів від 02.08.2010 №805 (зі змінами). URL: [http://www.minfin.gov.ua/control/uk/publish/article?art\\_id=358806&cat\\_id=355989](http://www.minfin.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=358806&cat_id=355989).

36. Програма розвитку первинної медико-санітарної допомоги на засадах сімейної медицини у м.Тернополі на період до 2021 р. : рішення сесії Тернопільської міської ради від 30.12.2007 року №5/15/8.

37. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21.05.1997 № 280/97-ВР (із змінами). URL: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80>.

38. Про службу в органах місцевого самоврядування : Закон України від 07.06.2001 № 2493-III (із змінами). URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/2493-14>.

39. Пушкар М.С. Контролінг. [Монографія. Т.: Екон. думка, 1997. 146 с.

60.

40. Рачинський А.П. Управління персоналом в органах державної влади, органах місцевого самоврядування. Навчальний посібник. К.: НАДУ, 2008. 64 с.

41. Регіональна програма протидії захворювань на туберкульоз в місті Тернополі на 2007-2021 роки від 31.08.2007 року №5/12/9.

42. Розвиток публічного управління та менеджменту в умовах трансформаційних викликів: монографія / за ред. Шкільняка М. М., Васиної А. Ю. Тернопіль: ЗУНУ, 2022, 524 с.

43. Руденко Н.І., Пастушенко Д.В. Доцільність застосування економічної діагностики в системі контролінгу на підприємстві. Кривий Ріг : Криворізький економічний інститут КНЕУ ім. В. Гетьмана.

44. Сафаров О.І. Практика контролінгу: що перешкоджає успіху його здійснення? Актуальні проблеми економіки. 2008. № 4. С. 27-31.

45. Сікорська О.О. Роль та місце системи контролінгу в управлінні агропромисловим підприємством URL:<http://www.pdaa.edu.ua/np/pdf/86.pdf>.

46. Собкова Н.Д. Концептуальні ознаки контролінгу у фінансовій системі України. Формування ринкових відносин. 2009. № 2. С. 17-22.

47. Фалько С.Г. Контролінг та його національні особливості. Економіка та держава. 2007. № 10. С. 14-18.

48. Цигилик І.І. Контролінг (Навчальний посібник у схемах і таблицях) : Навчальний посібник. К. : Центр навчальної літератури, 2004. 76 с.

49. Чумаченко М. Г. Контролінг у дію. Економіка та держава. 2007. №11. с.4-8.

50. Швиданенко Г. О., Лаврененко В. В. Коитролінг. Навчальний посібник. К.: КНЕУ, 2008. 264 с.

51. Шейко В.М., Кушнарєнко Н.М. Організація та методика науково-дослідницької діяльності. Підручник. К. : Знання, 2004. 228 с.

52. Шепітко Г.Ф. Контролінг: посібник (для студентів економічних спеціальностей усіх форм навчання). К. : Вид-во Європ. Ун-ту, 2004. 136 с.

53. Яковлев Ю.П. Контролінг на базі інформативних технологій. К. : Центр навчальної літератури, 2006. 318 с.

54. <http://rada.gov.ua/>.

55. <http://www.kmu.gov.ua/>.

56. <http://rada.te.ua/>.