

інноваційні знання, вміння та практичні навички ведення лікувально-діагностичного процесу; інноваційні управлінські та структурні зміни; забезпечення інформаційної підтримки клінічної практики; фінансово-економічні інновації; розвиток інноваційної інфраструктури медичної організації; управління цільовими проектами та програмами нововведень та ін.

У практичній діяльності медичних закладів доцільно ввести доступні досягнення науково-технічного прогресу, зокрема, «хмарні системи». Перевагами таких систем є їх доступність, простота в експлуатації та істотне зменшення потреб в інвестиціях для підтримки і розвитку наявної інформаційної системи медичного закладу. Це обумовлено перенесенням всіх витрат на інформаційне забезпечення закладу (установи) в розряд операційних (поточних) витрат, а не капітальних, що принципово змінює економічну основу організації інформаційного забезпечення медичного закладу, підвищуючи продуктивність ресурсів інформаційної системи при одночасному зниженні фінансових і матеріальних витрат.

З огляду на продовження реформування галузі охорони здоров'я в Україні створення структур, які б забезпечували інноваційний розвиток медичних закладів і установ, є доцільним і вагомим фактором подальшого існування таких організацій. В Україні є потреба у вдосконаленні нормативно-правової регуляції інноваційних процесів в галузі охорони здоров'я. Поряд із тим для успішної переорієнтації парадигми розвитку та стилю управління медичними закладами в напрямі інноваційного розвитку є нагальна потреба в комплексному дослідженні таких процесів на різних рівнях та напрацюванні практичних рекомендацій, які дадуть можливість реалізувати інноваційну модель розвитку галузі охорони здоров'я всієї країни.

#### **Використані джерела**

1. Про інноваційну діяльність: закон України від 4 липня 2002 р. № 40-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15>
2. Чухрай Н. І., Лісовська Л. С. Управління інноваціями: навч. посіб. Нац. ун-т "Львів. політехніка". Львів : Вид-во Львів. політехніки, 2015. 277 с.

**Мар'яна КОБЕРНІК**

здобувачка освітньо-професійної програми

«Публічне управління та адміністрування» ТНЕУ

Науковий керівник – к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту,

публічного управління та персоналу ТНЕУ Аліна ЖУКОВСЬКА

### **КОНТРОЛІНГ В СИСТЕМІ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ**

У сучасних умовах господарювання на рівні господарюючих суб'єктів та їх підрозділів перед керівниками різного рівня постає необхідність своєчасно здійснити прогноз господарської діяльності, визначити ефективність, виявити

причини відхилень фактичних витрат від планових, своєчасно скорегувати ці відхилення й оптимізувати співвідношення між витратами та результатами діяльності. Німецькі вчені Р. Мани та Е. Майер вважають, що саме в забезпеченні вищезазначеного, у виконанні запланованих завдань і досягненні визначеної цілі полягає мистецтво управління, складовою якого є контролінг – система управління майбутнім, мета якої – тривале і успішне функціонування організації, підрозділів, структурних одиниць та працівників у довгостроковій перспективі [1, с. 2].

Існують дві версії щодо походження поняття «контролінг». Перша з них указує на латинські «contra» і «rotulus» та англійські «contra-roullou» коріння цього поняття, що в перекладі означає «зустрічна роль». Пізніше, базуючись на такому трактуванні, поступово виникає назва посадової особи – контролера, яка саме відігравала таку «зустрічну роль» в управлінні грошовими та товарними потоками [1, с. 3].

За іншою версією виникнення поняття «контролінг» пов'язане із французьким терміном «controler», який перекладається як контролювати, перевіряти та дуже часто ототожнюється з поняттям “контроль” [2, с. 5].

Проте поняття «контролінг» і «контроль» відмінні, оскільки контролінг є специфічним механізмом, орієнтованим на майбутнє, а контроль – спрямований у минуле, на виявлення помилок за фактом за результатами подій, що відбулися, є складовою компонентою контролінгового механізму [1, с. 3].

Наразі в розвинутих зарубіжних країнах контролінг тісно пов'язаний з менеджментом та більш орієнтований на вимоги управління. При цьому є декілька підходів до тлумачення його сутності: 1) контролінг – збирання та використання інформації у плануванні, фінансуванні, створенні звітів і консультуванні щодо прийняття рішень; 2) контролінг – локальна функція в межах і для підтримки управління завдяки інформації, яка включає процеси обробки даних, планування, орієнтоване на загальні цілі, та контроль їх досягнення; 3) контролінг – це управлінський інструмент, що підтримує внутрішній процес управління та прийняття рішень за допомогою цілеспрямованого добору й обробки інформації [3, с. 8].

Узагальнюючи, визначимо, що контролінг не можна трактувати однозначно, адже це, з одного боку, багатofункціональний інструмент управління, який використовується керівниками всіх рівнів для прийняття рішень; з іншого – така організація управління, за якої не лише констатуються факти, а проводиться їх аналіз, пошук резервів та консультування з метою досягнення поставлених цілей та запобігання помилкам у майбутньому.

Якщо порядок застосування контролінгу для управління підприємствами розробляється вже декілька десятиліть, то для органів місцевого самоврядування це достатньо новий інструмент, який ще тільки

впроваджується у практику державного управління. Лише в останні 10 років розпочався процес поступового впровадження методів контролінгу у сферу адміністративного управління.

Адаптація контролінгу до потреб і умов місцевого самоврядування базується на ідеї передачі управлінських повноважень та відповідальності за прийняті рішення на нижчий рівень, сприяє можливості децентралізованого управління з метою визначення адміністративних продуктів і контролю за їх якістю та ефективністю використання.

Упровадження системи контролінгу в практику діяльності державних органів управління передбачає таке: 1) упровадження методів випереджального управління; 2) делегування структурним підрозділам повноважень самостійно приймати рішення; 3) усвідомлення державними посадовцями особистої відповідальності за прийняті (чи неприйняті) рішення [4].

Заміна традиційних форм контролю через застосування системи контролінгу в практичній діяльності органів місцевого самоврядування має низку позитивних наслідків: 1) прогресивні організаційні зміни (реорганізація в органах місцевого самоврядування та вдосконалення інформаційної бази управління); 2) перехід до бюджетного та цільового управління, спрямованого на ефективність; 3) використання інновацій та прогресивних інформаційних технологій; 4) підвищення ефективності оперативних управлінських рішень та їх узгодженість зі стратегічними цілями управління.

Для досягнення позитивного результату контролінг у сфері державного управління та місцевого самоврядування слід впроваджувати поступово, крок за кроком: 1) визначення цілей щодо підвищення продуктивності управління; 2) визначення набору показників та критеріїв з надання якісних послуг у системі держуправління; 3) вибір ефективних шляхів досягнення цілей; 4) визначення кінцевого продукту управлінської діяльності; 5) впровадження пов'язаної з розрахунком витрат на ці продукти калькуляції видатків та надходжень, або калькуляції витрат і результатів; 6) упорядкування бюджету; 7) провадження сучасного кадрового менеджменту через мотивацію працівників та роботу з персоналом за принципом: кадри – найважливіший ресурс держави; 8) створення команд з працівників, які пройшли підвищення кваліфікації; 9) деталізація завдань; 10) делегування відповідальності підрозділам через розподіл обов'язків; 11) розробка і впровадження оперативної системи обліку та звітності; 12) застосування новітніх інформаційних технологій в управлінні.

#### **Використані джерела**

1. Коваленко Я. М. Контролінг як система управління ресурсним забезпеченням діяльності центральних органів виконавчої влади. Теорія та практика державного управління. 2014. Вин. 4. С. 139-148. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Трду\\_2014\\_4\\_22](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Трду_2014_4_22).
2. Письмаченко Л. М. Контролінг в органах державної влади і органах місцевого самоврядування : навч. посіб. К. : НАДУ, 2008. 72 с.
3. Майер Э. Контролинг как система мышления и управления : пер. с нем; под ред.