

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**Центр професійної та післядипломної освіти**  
**Кафедра управління**

Шифр \_\_\_\_\_

Наказ ректора про  
затвердження теми

„До захисту допускається”  
завідувачка кафедри  
\_\_\_\_\_ Г.О.Швїндїна

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА**  
**на тему**  
**«ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО**  
**КОНТРОЛІНГУ НА РІВНІ МІСТА»**

*Здобувач вищої освіти*

*гр. Дс. мз- 71*

*Дрозд С.Р.*

*Науковий керівник*

*к.е.н., доцент*  
*Швїндїна Г.О.*

*Нормоконтроль*

\_\_\_\_\_

Суми 2020 р.



Плакат 11. Інформаційно-аналітична система.

6. Консультанти по проекту (роботі), із зазначенням розділів проекту, що стосуються їх

Розділ	Консультант	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв

7. Дата видачі завдання \_\_\_\_\_

Керівник \_\_\_\_\_ Швіндіна Г.О.  
(підпис)

Завдання прийняв до виконання \_\_\_\_\_ Дрозд С.Р.  
(підпис)

**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН**

Пор. №	Назва етапів дипломного проекту (роботи)	Термін виконання етапів проекту (роботи)	Примітка
1	Збір матеріалів з проблеми впровадження стратегічного контролінгу	Жовтень 2019	виконав
2	Узагальнити методичні підходи до визначення системи стратегічного контролінгу	Листопад 2019	виконав
3	Дослідити процес, етапи розробки та методологію стратегії розвитку міста	Грудень 2019	виконав
4	Оцінити показники моніторингу стратегії	Січень 2020	виконав
5	Вивчити можливі варіанти удосконалення системи стратегічного планування	Січень 2020	виконав
6	Зробити висновки	Лютий 2020	виконав
7	Оформити роботу та передати на рецензування.	13.02.2020	виконав

Студент-дипломник \_\_\_\_\_ Дрозд С.Р.  
(підпис)

Керівник проекту \_\_\_\_\_ Швіндіна Г.О.  
(підпис)

## Анотація

Дане дослідження присвячене теоретичним та методичним основам впровадження системи стратегічного контролінгу на рівні міста, розробки стратегії розвитку міста, визначення інструментів стратегічного контролінгу, розробці рекомендацій щодо впровадження служби стратегічного контролінгу та його автоматизації.

Під час дослідження було виявлено, що тема стратегічного контролінгу є інноваційною для України, відсутній практичний досвід впровадження стратегічного контролінгу на рівні державного управління та місцевого самоврядування.

Запропоновані нововведення були реалізовані під час розробки стратегії розвитку міста Суми і будуть надалі впроваджуватися у діяльності виконавчих органів Сумської міської ради під час реалізації стратегії розвитку міста. Функції описаних посад служби стратегічного контролінгу будуть впроваджені у роботу управління стратегічного розвитку міста Сумської міської ради.

Матеріали роботи будуть корисними для виконавчих органів державної влади та органів місцевого самоврядування.

## РЕФЕРАТ

*Структура та обсяг дипломної роботи.* Загальний обсяг дипломної роботи магістра складає – 55 стор., в тому числі 3 таблиці, 9 рисунків, 40 використаних джерел.

*Метою роботи* є висвітлення процесу впровадження системи стратегічного контролінгу на рівні міста та процесу розроблення, моніторингу та впровадження стратегії розвитку міста Суми як інструменту стратегічного контролінгу.

Відповідно до поставленої мети були вирішені такі *задачі*:

1. Охарактеризовано сутність та функції контролінгу та стратегічного контролінгу як підсистеми стратегічного управління.
2. Досліджено процес, етапи розробки та методологію стратегії розвитку міста.
3. Ідентифіковано основні задачі та показники моніторингу стратегії розвитку міста.
4. Визначено напрями оцінювання стратегії розвитку міста та можливі варіанти удосконалення системи стратегічного планування.
5. Розроблено рекомендації щодо впровадження служби стратегічного контролінгу та його автоматизації.

*Об'єкт дослідження* – система стратегічного контролінгу на рівні стратегії розвитку міста Суми.

*Предмет дослідження* – система організаційних відносин, які виникають у процесі стратегічного контролінгу на рівні міста.

*Методи дослідження.* У роботі використані загальнонаукові та спеціальні методи: аналізу та синтезу – для вивчення й узагальнення поняття контролінгу; статистичного аналізу та системного підходу – для дослідження особливостей моніторингу та оцінювання стратегії; SWOT-аналізу та абстрактно-логічного методу – для узагальнення й формулювання висновків і пропозицій щодо впровадження служби стратегічного контролінгу.

*Наукова новизна* отриманих результатів полягає в тому, що автором обґрунтовані теоретичні основи і концептуальні підходи до розроблення та впровадження системи стратегічного контролінгу на рівні міста, що сприятиме ефективній діяльності міської ради та використанню інновацій в побудові міської політики.

*Ключові слова:* КОНТРОЛІНГ, СТРАТЕГІЧНИЙ КОНТРОЛІНГ, СТРАТЕГІЯ, МОНІТОРИНГ, ОЦІНЮВАННЯ, ІНДИКАТОРИ.

**ЗМІСТ**

<b>ВСТУП</b> .....	6
<b>РОЗДІЛ I ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО КОНТРОЛІНГУ</b> .....	9
1.1. Сутність та функції контролінгу в системі управління .....	9
1.2. Стратегічний контролінг як підсистема стратегічного управління. . . .	14
<b>РОЗДІЛ II СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ МІСТА СУМИ</b> .....	19
2.1. Етапи розроблення стратегії розвитку міста Суми. ....	19
2.2. Методологія розробки стратегії .....	26
<b>РОЗДІЛ III ОРГАНІЗАЦІЯ МОНІТОРИНГУ ТА ОЦІНЮВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ МІСТА</b> .....	28
3.1. Операційна частина стратегії розвитку міста Суми .....	28
3.2. Сутність моніторингу та оцінювання, визначення системи індикаторів для оцінювання стратегії розвитку міста. ....	31
3.3. Створення та організація служби контролінгу. ....	41
3.4. Автоматизація системи стратегічного контролінгу в інформаційній системі smartsheet. ....	46
<b>ВИСНОВКИ</b> .....	50
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	52
<b>ДОДАТОК А</b>	
<b>ДОДАТОК Б</b>	
<b>ДОДАТОК В</b>	
<b>ДОДАТОК Г</b>	

## ВСТУП

На недостатній рівень ефективності діяльності органів місцевого самоврядування впливає достатньо багато недоліків стану сучасного управління. Постає необхідність у впровадженні нових підходів та удосконалення неефективної системи управління, у здійсненні обдуманого, концептуально нового переходу до сучасних методик управління, що потребує системного оновлення діяльності органів влади.

Якість виконання повноважень посадовцями є запорукою результативності їх діяльності, а недостатній рівень виконання ними функцій погіршує якість управлінських рішень. Організація роботи органів місцевого самоврядування направлена на виконання багатьох функцій і потребує застосування додаткових інструментів, які б гарантували прозорість результату.

Досконалий відбір інформації, аналіз та правильна трактовка одержаної інформації – гарантія прийняття правильних управлінських рішень. Так як для прийняття управлінських рішень керівництво отримує значний обсяг інформації з різних джерел, то має бути застосована вибірковість і поміркованість у її використанні. Важливо, щоб інформація, отримувана керівництвом для управління, була свідомо обмежена, достатньо структурована та підготовлена з урахуванням принципу «витрати – результати – перспективи». Вирішувати такі завдання в практичній діяльності допомагають функції контролінгу. [1]

Стратегічний контролінг є дієвим інструментом, що охоплює всі складові управління: від формування стратегічних цілей та прийняття управлінських рішень до їх контролю, аналізу та коригування.

**Аналіз досліджень проблеми** - впровадженням та розвитку системи контролінгу займаються такі закордонні та вітчизняні вчені як: Х. Фольмут, Т. Манн, Д. Хана, М. Пушкар, І. Давидович, Г. Шепітко, Г. Швиданенко,



В. Лавриненко, О. Деревянко, Л. Приходько, Б. Штрайт, С. Данілочкін, Н. Данілочкіна і ін.

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

Дослідження українських науковців зосереджуються на оперативних проблемах контролінгу і практично не розглядають напряму стратегічного контролінгу, що зумовлено відсутністю досвіду на практиці.

Окремі роботи науковців присвячені дослідженню та розвитку методичних інструментів стратегічного та оперативного контролінгу.

Залишаються науково не вирішеними проблеми розробки системи стратегічного контролінгу на рівні державного управління та місцевого самоврядування, визначення підходів до вибору інструментів.

Таким чином, значущість питання зумовила вибір **теми дослідження** «Впровадження системи стратегічного контролінгу на рівні міста».

**Об'єкт дослідження** – система стратегічного контролінгу на рівні стратегії розвитку міста Суми.

**Предмет дослідження** – система організаційних відносин, які виникають у процесі стратегічного контролінгу на рівні міста.

**Метою дослідження** є висвітлення процесу впровадження стратегічного контролінгу на рівні міста та процесу розроблення, моніторингу та впровадження стратегії розвитку міста Суми як інструменту стратегічного контролінгу.

Відповідно до поставленої мети були поставлені такі *задачі*:

1. Охарактеризувати сутність та функції контролінгу та стратегічного контролінгу як підсистеми стратегічного управління .

2. Дослідити процес, етапи розробки та методологію стратегії розвитку міста.

3. Ідентифікувати основні задачі та показники моніторингу стратегії розвитку міста.

4. Визначити напрями оцінювання стратегії розвитку міста та можливі варіанти удосконалення системи стратегічного планування.

5. Розробити рекомендації щодо впровадження служби стратегічного контролінгу та його автоматизації.

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

**Наукове значення** полягає в тому, що автором обґрунтовані теоретичні основи і концептуальні підходи до розроблення та впровадження стратегічного контролінгу на рівні міста, що сприятиме ефективній діяльності міської ради та використанню інновацій в побудові міської політики.

**Прикладне значення** даного дослідження полягає в тому, що розкрито основи контролінгу та можливості його впровадження у практичній діяльності місцевого органу влади як одного з напрямів удосконалення роботи через посилення функцій оперативного й стратегічного планування. Визначаються передумови та можливі наслідки впровадження стратегічного контролінгу в діяльність органу міської ради.

**Апробація результатів роботи** — розроблення та впровадження Стратегії розвитку міста Суми за алгоритмом, що викладений в даному дослідженні; впровадження функцій описаних посад служби стратегічного контролінгу у роботу управління стратегічного розвитку міста Сумської міської ради, автоматизація стратегічного контролінгу за допомогою інформаційної системи smartsheet (автор роботи, Дрозд С.Р., є головним спеціалістом управління стратегічного розвитку міста Сумської міської ради, є членом

Робочої групи з розробки Стратегії розвитку міста Суми, про що зазначено у розділі 5 Стратегії затвердженої рішенням СМР від 24 грудня 2019 року № 6246-МР, секретарем організаційного комітету з підготовки громадських слухань з розгляду Стратегії розвитку міста згідно з розпорядженням міського голови від 04 грудня 2019 року № 429-Р (Додаток А), секретарем громадських слухань (Додаток Б).

## **РОЗДІЛ І ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО КОНТРОЛІНГУ**

### **1.1. Сутність та функції контролінгу в системі управління.**

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

За думкою німецьких учених Р.Манн і Е.Майєр, мистецтво економічного управління полягає у виконанні завдань, які визначають, що один з механізмів, інструментів і одночасно однією із складових цього мистецтва є контролінг - система управління майбутнім для забезпечення тривалого функціонування підприємства, організації або установи і його структурних одиниць. [2, 3].

Термін «контролінг» має дві версії походження. Одна з версій говорить про походження від латинських слів «contra» і «rotulus», і у перекладі з англійської мови означає «зустрічна роль». Інша версія, що поняття «контролінг» походить від французького - «controler», яке в перекладі означає контролювати або перевіряти, тому прирівнюється до поняття «контроль». [3].

Але визначення «контролінг» і «контроль» різні за своїм значенням. Контролінг - це інструмент управління, який зорієнтований на майбутнє, а контроль - в минуле, на виявлення помилок.

Відмінності між поняттями «контролінгу» та «контролю» показані на рис. 1.1.



Рис. 1.1. Відмінності між поняттями «контролінгу» та «контролю», складено автором на основі [1].

Впровадження системи контролінгу на противагу традиційних форм контролю в публічному управлінні має позитивні наслідки:

- прогресивні організаційні зміни (реорганізація в органах публічного управління та покращення інформаційної бази управління);
- бюджетне та цільове управління стає зорієнтованим на ефективність;

- персонал спрямований на застосування інновацій та сучасних інформаційних технологій;
- підвищення ефективності оперативних управлінських рішень та їх відповідність стратегічним цілям.

У високорозвинутих країнах контролінг поєднаний з менеджментом. Є декілька підходів до тлумачення його поняття, наприклад:

- контролінг – збір інформації та її використання у плануванні, фінансуванні, створенні звітів, їх оцінці й консультуванні щодо прийняття рішень;

- контролінг – функція для підтримки управління через інформацію, що включає процеси обробки даних і планування, направлене на загальні цілі та моніторинг їх досягнення;

- контролінг – це управлінський інструмент, що підтримує внутрішній процес управління та прийняття рішень за допомогою цілеспрямованого підбору й обробки інформації. [2]

Виходить, що контролінг це: з однієї сторони – багатофункціональний інструмент управління, призначений допомогти вищому керівництву приймати рішення; з іншої – це організація управління, при якій проводиться аналіз фактів, пошук резервів та консультування з метою виконання цілей та передбачення помилок у майбутньому.

В управлінні підприємствами застосування контролінгу впроваджується протягом декілька десятиліть, для органів державної влади та органів місцевого самоврядування це новий інструмент, який тільки починає застосовуватися на практиці.

У державному управлінні нові методики управління вперше запровадили у 1996 р. у Федеральному відомстві державного управління Німеччини. У той час дохідна частина земельних бюджетів Німеччини мала недоотримання коштів, що і стало причиною застосування контролінгу, з'явилася потреба у модернізації інструментів управління, які б забезпечували досягнення

поставлених завдань при обмежених матеріальних та фінансових ресурсах і обмеження часу. [1].

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

Використання системи контролінгу в практику діяльності органів влади передбачає наступне:

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

Використання контролінгу в органах державного управління та місцевого самоврядування передбачає застосування деяких принципів, що наведені на рис.1.2.

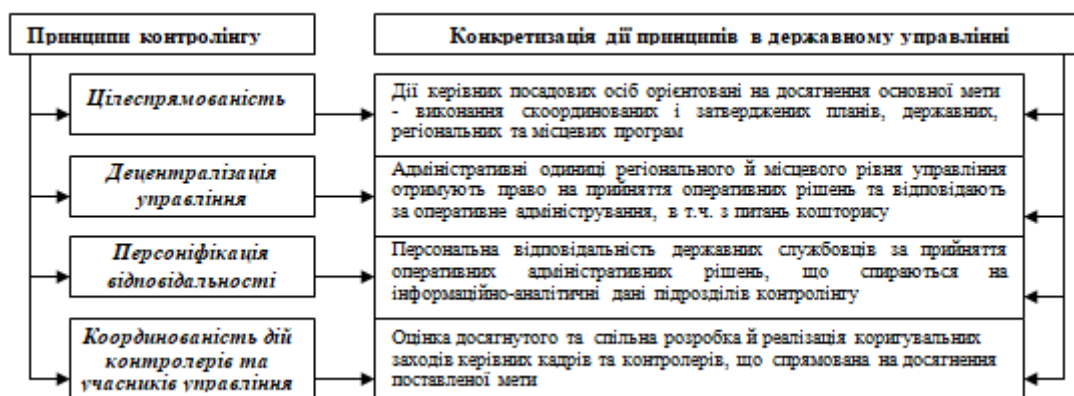


Рис.1.2.Принципи контролінгу в системі управління складено автором на основі [2]..

Основними завдання контролінгу є:

- “ліквідація вузьких місць”;

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

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

- створення інформаційної бази;
- здійснення контрольної-аналітичної роботи;
- здійснення координації та інформаційного обслуговування забезпечення прийняття управлінських рішень.

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

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

У залежності від мети та завдань, які необхідно буде вирішити, на контролінг покладені різноманітні функції.

Інформаційна функція - формуванні інформаційних, перевірка, узагальнення інформаційних потоків, підготовці їх даних для подальшого опрацювання. Інформаційна функція забезпечується за допомогою систем планування, обліку і контролю. [1].

Планова функція - забезпечення керівництва плановими показниками та прогнозними даними щодо поточної та перспективної діяльності органів місцевого самоврядування. Планова функція забезпечується через стратегічне прогнозування, поточне та оперативне планування. Результатами є різні документи: стратегії, плани, програми, кошториси. [1].

Облікова функція - відслідковування реального стану справ в органах місцевого самоврядування задля приведення його до оптимального стану. Офіс контролінгу відповідає за організацію звітності, за порядку подання та опрацювання звітів. [1].

Сервісна функція - підготовка опрацьованої інформації у вигляді готового продукту для її надання керівництву та іншим зацікавленим сторонам для використання в управлінні. [1].

Аналітична функція - аналіз фактичних показників, ідентифікація допусків на відхилення, визначення впливу ризиків на ефективність управлінської діяльності. [1].

Контрольна функція забезпечує внутрішній контроль ефективності роботи структурних підрозділів. Але це не означає, що офіс контролінгу має право прийняття санкцій. [1].

Управлінська функція контролінгу - це прийняття оперативних і стратегічних рішень з регулювання діяльності. Прийняття рішень забезпечує досягнення мети і цілей організації. Контролінг є засобом для стратегічного та оперативного управління в системі місцевого самоврядування та має функції менеджменту і контролю, що доповнюють одне одного. [1]

## **1.2. Стратегічний контролінг як підсистема стратегічного управління**

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

У табл. 1.2. викладено порівняльний аналіз ознак стратегічного та оперативного контролінгу, який отримано на підставі опрацювання наукових праць провідних економістів [5; 6;7].

Таблиця 1.2.

Порівняльний аналіз стратегічного та оперативного контролінгу



<b>Ознака порівняння</b>	<b>Стратегічний контролінг</b>	<b>Оперативний контролінг</b>
Головне кредо	Робити правильну справу	Робити справу правильно
Орієнтація та часовий горизонт	Зовнішнє та внутрішнє середовище, тенденції майбутнього – довгострокова орієнтація	Внутрішнє середовище, поточний стан – коротко- і середньострокова орієнтація
Рівень управління	Стратегічне управління	Тактичне (оперативне) управління
Цільові величини	Забезпечення існування, підтримка потенціалу успіху	Економічність, рентабельність, ефективність, успіх, результативність
Вимірювані величини	Ключові фактори успіху: можливості та ризики, сильні та слабкі сторони	Затрати та дохід, витрати та продуктивність, грошові надходження та виплати
Джерела інформації	В основному зовнішня інформація, а також внутрішня інформація, що пов'язана із зовнішньою	В основному внутрішня інформація
Завдання	Підтримка стратегічного управління: 1. Участь у встановленні кількісних та якісних стратегічних цілей. 2. Розроблення альтернативних стратегій. 3. Визначення критичних зовнішніх та внутрішніх стратегічних позицій. 4. Контроль основних індикаторів відповідності стратегічним цілям. 5. Контроль виконання стратегічних рішень. 6. Аналіз стратегічної ефективності	Підтримка оперативного управління: 1. Контроль тактичних показників. 2. Контроль оперативного планування. 3. Порівняння планових і фактичних показників тактичного управління. 4. Контроль планів за відхиленнями. 5. Визначення слабких місць тактичного управління. 6. Створення системи інформаційного забезпечення тактичного

		управління та мотивація
Функції	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Контроль процесу реалізації стратегії.</li> <li>2. Становлення та розвиток системи інформаційного забезпечення стратегічного управління.</li> <li>3. Стратегічне планування.</li> <li>4. Моніторинг системи стратегічних показників.</li> <li>5. Узагальнюючий стратегічний аналіз.</li> <li>6. Координація етапів стратегічного управління.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Контроль за виконанням оперативних планів.</li> <li>2. Розвиток системи тактичного управління.</li> <li>3. Оперативне планування.</li> <li>4. Моніторинг системи підконтрольних показників оперативного управління.</li> <li>5. Тактичний аналіз.</li> <li>6. Координація етапів оперативного управління.</li> </ol>
Методи	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Аналіз стратегічних показників.</li> <li>2. Аналіз сильних і слабких сторін, стратегічні розриви.</li> <li>3. Аналіз потенціалу.</li> <li>4. Розробка сценаріїв</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. АВС-аналіз.</li> <li>2. Функціонально-вартісний аналіз.</li> <li>3. XYZ-аналіз.</li> <li>4. Розрахунок результату на короткостроковий період</li> </ol>
Результат	Стратегічний план	Планування окремих показників

Складено автором на основі [5; 6;7].

Із таблиці 1.2. можна зрозуміти, що принципова різниця між оперативним і стратегічним контролінгом полягає в тому, що контролінг оперативний оцінює правильність окремих функцій і задач, відслідковує поточну діяльність організації згідно фактичних значень конкретних показників. Стратегічний контролінг в першу чергу оцінює хід реалізації стратегії, її життєздатність та доцільність подальшого утримання курсу стратегії та контроль досяжності за допомогою даної стратегії стратегічних цілей і бачення.

На практиці стратегічний і оперативний контролінг пов'язані між собою. Суть системи стратегічного управління - структура управління, методи і механізми взаємодії її окремих ланок повинні бути побудовані так, щоб забезпечити розроблення та реалізацію довгострокової стратегії для успіху в умовах зовнішнього середовища і впровадити інструментарій, що управляє, для

перетворення цієї стратегії на поточні плани, програми і проекти. Стратегічне управління поєднує стратегічний підхід до постановки задач і проектний підхід до їх реалізації. [8].

Стратегічний контролінг – це підсистема стратегічного управління, яка координує функції стратегічного аналізу, постановку стратегічних цілей, планування і коригування стратегії, контролює функціонування всього управління в цілому, а також створює, розвиває і контролює підсистему стратегічного інформаційного забезпечення.

Результати стратегічного контролінгу мають бути обов'язковою і невід'ємною частиною системи стратегічного управління, яке є систематизованим процесом формування конкурентних переваг, вимірювання результатів реалізації стратегії, розрахунку та аналізу відхилень від встановлених цілей, розробки коригуючих заходів та можливих стратегічних сценаріїв, вибору найбільш оптимального сценарію. [8].

Роль контролінгу в управлінні показані на рис.1.3.

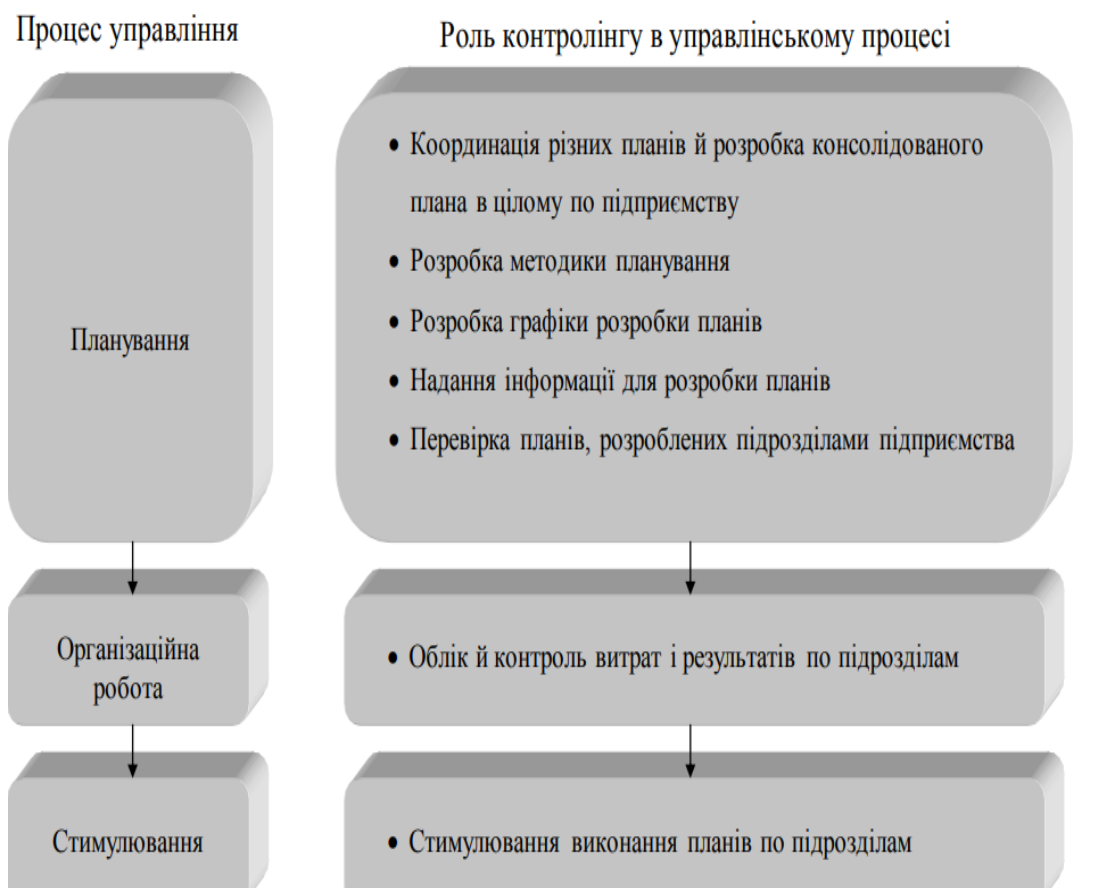




Рис.1.3. Роль контролінгу в управлінні та механізми його забезпечення

Функціонування кожної з підсистем стратегічного управління базується на комплексі систем забезпечення стратегічного управління: нормативній, фінансовій, матеріально-технічній, кадровій, інформаційно-програмній та організаційній системах. Стратегічний контролінг у рамках стратегічного управління виконує функцію навігатора (функція, що спрямовує і удосконалює систему стратегічного управління) і повинен вчасно вказувати на ті моменти, коли необхідно переглянути стратегію або стимулювати діяльність щодо її реалізації. [8].

## РОЗДІЛ II СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ МІСТА СУМИ

### 2.1. Етапи розроблення стратегії розвитку міста Суми

Для того, щоб детальніше зрозуміти місце контролінгу в системі управління, необхідно пам'ятати, що зміст системи управління складається з визначення політики на тривалу перспективу – визначенні стратегії. Процес стратегічного планування починається з викладення стратегічної вихідної позиції керівництва.

З цією метою для розробки стратегії розвитку міста Суми розпорядженням міського голови була створена Координаційна рада та робоча група з розробки стратегії розвитку міста Суми. [9].

До складу Координаційної ради увійшли представники виконавчих органів Сумської міської ради, депутатського корпусу Сумської міської ради, науковці. Було проведено 5 робочих зустрічей, під час яких затверджено дорожню карту розробки стратегії, методологію, технічне завдання по кожному етапу розробки стратегії, визначено зацікавлені сторони, ролі та відповідальність. [10].

Основою робочої групи стали працівники управління стратегічного розвитку міста Сумської міської ради, який було визначено відповідальним структурним підрозділом міської ради за підготовку стратегії міста.

Робоча група - це оперативний орган, що відіграв основну роль у розробці стратегії. До робочої групи були залучені і іноземні експерти - директори управлінь Люблінської міської ради - Кшиштоф Лонтка, Евеліна Грабан та Маріуш Саган.

Робоча група провела 13 секторальних стратегічних сесій за методом RADAR, участь в яких взяло близько 900 осіб (з них 21 % - представники влади, 28% - професійні кола суспільно-важливих галузей міста, 9% - представники бізнесу, 16 % - науковці, 26% - представники громадськості). [10, 11].

У стратегічних сесіях також брали участь міський голова, секретар Сумської міської ради, заступники міського голови, депутати СМР.

Задля наукового підґрунтя розробки стратегії були використані 4 науково-технічні роботи: «Дослідження цінностей та життєвих пріоритетів мешканців міста Суми», «Дослідження якості надання послуг для населення міста Суми», «Прогноз економічного і соціального розвитку міста Суми на середньостроковий період» та «Профіль громади, SWOT-аналіз, сценарний аналіз та аналіз конкурентних переваг міста Суми» (уточнені та доповнені за результатами соціологічних досліджень та секторальних стратегічних сесій), підготовлені Сумським державним університетом. [10].

Це дало змогу об'єктивно та ґрунтовно проаналізувати ретроспективу, сучасний стан та прогнозні тенденції соціально-економічного розвитку міста, зокрема, природно-ресурсний потенціал, господарський комплекс та підприємницьке середовище, демографічну та політичну ситуації, транспортну, екологічну, промислову інфраструктуру міста, ділову та соціальну активність населення, фінансово-бюджетне забезпечення, інвестиційний клімат, управління місцевим розвитком.

Однією з початкових фаз стратегічного планування є SWOT-аналіз. «SWOT-аналіз є спеціально розробленим методом визначення внутрішніх сильних і слабких сторін та зовнішніх можливостей і загроз. SWOT-аналіз показує, яким чином краще застосувати власні сили і зменшити внутрішні слабкості, оптимально використовуючи зовнішні можливості та усуваючи загрози. Таким чином, SWOT-аналіз зазвичай використовується для виявлення найбільш важливих внутрішніх і зовнішніх факторів, що мають значення для розвитку. Сильні і слабкі сторони є внутрішніми, а можливості і загрози – зовнішніми чинниками. SWOT-аналіз може бути застосований підприємствами і організаціями незалежно від їх розміру» [12].

SWOT-аналіз також може використовуватись в якості інструменту для здійснення моніторингу стратегічної діяльності.

SWOT аналіз використовується для виявлення можливостей та обмежень для впровадження змін; визначення нових рішень проблем; виявлення перешкод, які ускладнюють досягнення цілей та виконання завдань; вибір ефективних шляхів роботи

За допомогою SWOT-аналізу можна встановити, який із типів стратегій розвитку з урахуванням наявних сильних і слабких сторін є оптимальним.

На рисунку 2.4 показані елементи SWOT аналізу.

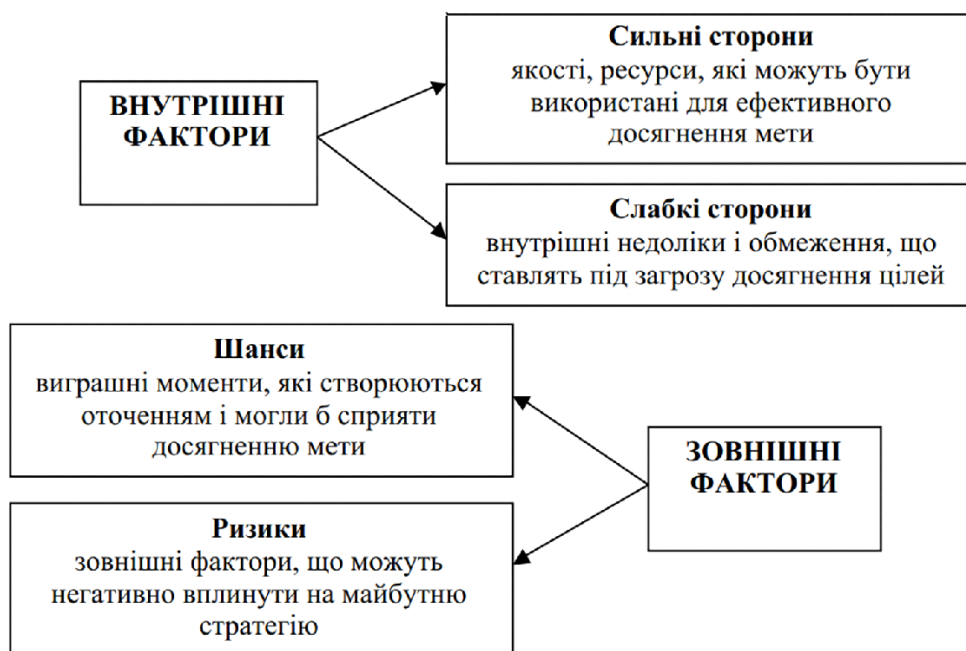


Рис.2.4. Елементи SWOT аналізу.

Найкращим методом генерації ідей для SWOT-аналізу є мозковий штурм з залученням широкого кола мешканців міста. Робочою групою з залученням експертів з Любліна, Дніпра та Рівного, проведено два воркшопи з визначення внутрішніх і зовнішніх факторів та порівняльних переваг міста на основі матеріалів Сумського державного університету [11,13].

SWOT- аналіз для розроблення Стратегії розвитку міста Суми викладено у табл. 2.3. [14 с. 21-23].

## Внутрішні чинники: сильні та слабкі сторони

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ініціативне громадянське суспільство.</li> <li>2. Наявність консультативних органів, які спрямовані на взаємодію бізнес -наука-влада-громада.</li> <li>3. Промислова спадщина міста з науковим та кадровим потенціалом, яка є платформою збільшення позитивної динаміки інноваційної активності промислових підприємств.</li> <li>4. Висока активність бізнес-асоціацій та внутрішніх інвесторів.</li> <li>5. Суми два роки поспіль очолили рейтинг прозорості 50-ти найбільших міст України.</li> <li>6. Низька податкова ставка для підприємців (з 2017 року найнижча в Україні).</li> <li>7. Внутрішньообласний, міжобласний та міжнаціональний приплив молоді до міста Суми за рахунок функціонування університетів.</li> <li>8. Широка мережа освітніх закладів та центрів підвищення кваліфікації.</li> <li>9. Близькість розміщення логістичних центрів - Харкова та Полтави.</li> <li>10. Істотна частка малого бізнесу (до 25 % у загальному обсязі реалізованої продукції) у виробничій сфері.</li> <li>11. Наявність індустріального парку "Суми".</li> <li>12. Наявність фонду автентичних архітектурно-історичних пам'яток та пам'яток монументального мистецтва.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Недостатній рівень фінансування до потреб громади.</li> <li>2. Недостатній рівень управління міськими програмами та проектами розвитку.</li> <li>3. Некомфортне залізничне та автомобільне транспортне сполучення до міста Суми. Непрацюючий аеропорт.</li> <li>4. Слабка розвиненість громадського, електричного та велосипедного транспорту.</li> <li>5. Зношена інфраструктура, застарілість технологій (тепло-, водопостачання, житловий фонд, промисловість).</li> <li>6. Неефективне виконання власних та делегованих повноважень ОМС. Низький рівень відповідальності чиновників і виконавців публічних замовлень.</li> <li>7. Низька доступність публічної інфраструктури для людей з обмеженими можливостями.</li> <li>8. Недостатній рівень знань потенційних підприємців щодо започаткування та ведення бізнесу.</li> <li>9. Невідповідність міжнародним стандартам локальної економіки. Недостатній рівень залучення місцевого бізнесу в мережі міжнародної торгівлі та співпраці.</li> <li>10. Відсутність всіх важливих даних для залучення інвестицій.</li> <li>11. Наявність процесів "тіньової" економіки.</li> <li>12. Неупорядкована база нормативно-правових актів місцевого рівня.</li> <li>13. Відсутність системного підходу до створення умов розвитку підприємництва.</li> <li>14. Дефіцит робочої сили за окремими</li> </ol>



13. Спадщиною міста є видатні історичні особистості, вчені, родини цукрозаводчиків, видатні спортсмени.	робітничими професіями. Трудова міграція за кордон.
14. Запроваджені інновації в туристичній галузі.	15. Недостатнє фінансування проектів та програм з освіти впродовж життя.
15. Природний потенціал території Сумської міської ОТГ.	16. Наявність проблем при проходженні дозвільних процедур на початку будівництва, підключення до мереж.
16. Гастрономічно-екологічний потенціал міста.	17. Низький рівень розвитку туристичної екосистеми.
17. Потенціал краєзнавців міста. Широка мережа архітектурно-історичних музеїв та краєзнавчих гуртків.	18. Відсутність системи поводження з твердими побутовими відходами. Відсутність сміттєпереробного заводу.
18. Осередок професійного спорту.	19. Відсутність системної роботи з зеленими насадженнями.
19. Джерела унікальної артезіанської питної води.	20. Відсутній системний підхід до промоції сучасного іміджу міста.

#### Зовнішні чинники: можливості і загрози

Можливості	Загрози
1. За останні три роки в Україні спостерігається зростання ВВП більш ніж на 3%, що позитивно впливає на об'єм сплачених податків у локальних бюджетах.	1. Продовження міграції з України кваліфікованого персоналу.
2. Світові тенденції швидкого розвитку мікро-, малого та середнього бізнесу, наслідком яких є підвищення рівня доходів, зайнятості та інновацій.	2. Збільшення конкуренції для локальних підприємств через вхід зовнішніх компаній.
3. Доступність зовнішнього фінансування міжнародними та державними донорами.	3. Зниження швидкості економічного розвитку в світі та Європі.
4. Діючі угоди про асоціацію та вільну торгівлю з Євросоюзом.	4. Нестабільність ситуації на світовому та українському валютних ринках.
5. Світові тенденції аутсорсингової моделі можуть допомогти в залученні нових інвесторів до міста.	5. Політизація української бізнес-сфери.
6. Розвиток ІТ-технологій в світі дозволяє ефективніше управляти містом.	6. Погіршення відносин з Росією, відстань до кордону з якою 30 км, негативно впливає на економічний розвиток.
7. Деретуляція законодавчих умов, які стримують розвиток малого і середнього підприємництва.	7. Системна невідповідність підготовки кадрів у системі освіти України.
8. Світова тенденція до створення та	8. Потенційне стримання реформи децентралізації та недостатнє фінансування державою делегованих повноважень.
	9. Швидкі зміни в структурі світового бізнесу спричиняють

<p>використання інформаційних систем, які спрощують життя.</p> <p>9. Схильність перекваліфікації працівників задля забезпечення сфер економіки із дефіцитом робочих кадрів через систему освіти впродовж життя.</p> <p>10. Тенденція зростання рівня взаємодії освіти з бізнесом, запровадження програм дуального навчання. Залучення роботодавців до формування програм підготовки робітничих кадрів відповідно до потреб ринку праці.</p> <p>11. Тенденція постійного збільшення рівня організаційних та технічних інновацій завдяки співпраці науки та бізнесу.</p>	<p>постійне збільшення розриву з локальною економікою.</p> <p>10. Існування монополій на українському ринку.</p> <p>11. Розбалансованість адміністративної системи України.</p>
--	---

Суттєвим етапом стратегічного планування є формування стратегічного бачення і місії міста. З цією метою було проведено стратегічну сесію «Формування бачення розвитку міста Суми», в якій взяли участь громадські активісти, представники структурних підрозділів Сумської міської ради, науковці, депутати та залучені іноземні експерти. [11, 13].

На стратегічній сесії разом з експертами відбулося обговорення місії міста та бачення майбутнього, способів визначення бачення розвитку, методів моніторингу стратегії та дієвих інструментів комунікації в рамках розробки та реалізації стратегії. Учасники у форматі «воркшопів» попередньо сформуvalи місію та бачення розвитку міста Суми. [11, 13].

Основне правило формулювання стратегічного бачення полягає в тому, що воно не може бути застосоване до іншої території. Стратегічне бачення повинно відображати унікальність території. Місія - це опис емоцій та умов, в яких мешканці міста можуть створювати для себе можливості розвитку.

Після доопрацювання робочою групою бачення - отримали стратегічне бачення результату реалізації стратегії розвитку міста Суми:

*«Суми - це європейське місто, східний форпост України. Промисловий, академічний регіональний центр, який допомагає мешканцям розвиватися, реалізовувати їх творчі здібності та спортивні таланти, здобувати якісну освіту. Створює можливості для гідного життя. Місто, яке приваблює туристів, відповідає кращим сучасним тенденціям, сприяє їх створенню та поширенню.*

*Це громада з високим розвитком економіки, дружня до інвесторів, де відкрити та вести бізнес можна легко та ефективно». [14 с. 32].*

*Також громадою була сформована місія міста: «інтеграція активності мешканців міста Суми, які розвиваються завдяки якісній освіті, креативному підприємництву, ефективному управлінню та створенню сталих, безпечних, комфортних, екологічних умов життя. Відкритість та активність є джерелами натхнення та мотивацією до містоутворення» [14 с. 32].*

Пріоритети розвитку можна ідентифікувати за типами стратегій: успіху, конкуренції, збереження чи оборони.

Стратегія успіху може бути визначено за результатами аналізу сильних сторін і можливостей.

Стратегія конкуренції – це результат аналізу слабких сторін і можливостей.

Стратегія збереження визначається в результаті аналізу сильних сторін і загроз.

Стратегія оборони - аналіз слабких сторін і загроз.

Деталізацію бачення представляють стратегічні напрями. Стратегією розвитку міста Суми були визначені 4 головні напрями. [14].

A. Доступність.

B. Місто для людей.

C. Конкурентоспроможна економіка.

D. Ефективне управління.

На основі бачення розвитку та визначених стратегічних напрямів були розроблені стратегічні цілі, на їх основі сформовані оперативні цілі.

На рис. 2.5. подана схема, що показує цю систему цілей Стратегічного плану.

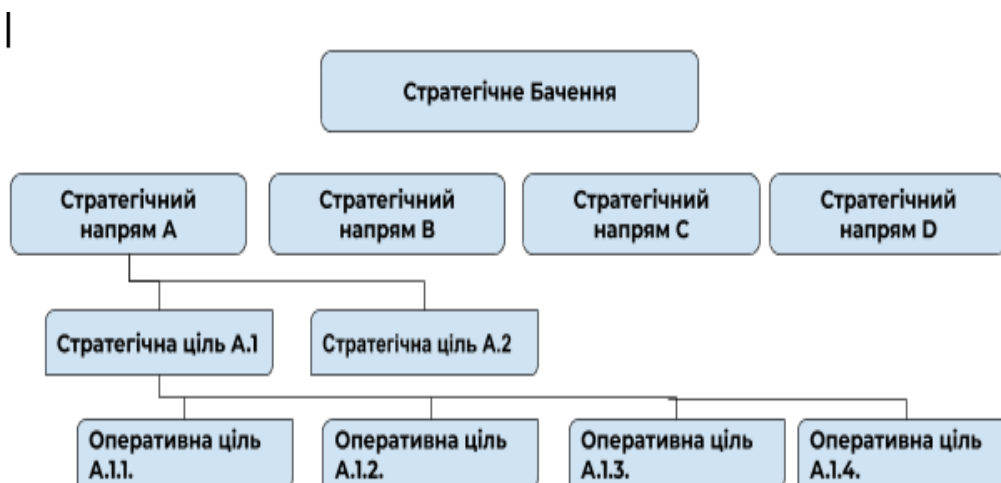


Рис. 2.5. Система цілей стратегічного плану, складено автором на основі [14].

Докладніше у Додатку В.

Після того як процес розроблення стратегії було завершено, документ мав пройти наступні етапи погодження: громадське обговорення, розгляд виконавчим комітетом міської ради та, за його рекомендаціями, затвердження міською радою. Так, у грудні 2019 року були проведені громадські слухання з розгляду стратегії розвитку міста. Після врахування пропозицій від учасників громадських слухань, рішенням виконавчого комітету було внесено на розгляд Сумській міській раді питання про затвердження Стратегії розвитку міста. [15, 16].

Рішенням Сумської міської ради від 24 грудня 2019 року № 6246-МР затверджено Стратегію розвитку міста Суми до 2030 року. [17]. Додаток Г.

## 2.2. Методологія розробки Стратегії

Основою для розробки стратегії міста Суми була обрана методологія планування стратегічного розвитку міст та регіонів, розроблена Європейським

союзом як інструмент розробки стратегій розвитку та планів їх реалізації. З іншого боку були враховані закони та законодавчі акти:

1. Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні».
2. Закон України «Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України»
3. Постанова Кабінету Міністрів України від 11.11.2015 № 931 «Про затвердження Порядку розроблення Державної стратегії регіонального розвитку України і плану заходів з її реалізації» (зі змінами).
4. Постанова Кабінету Міністрів України від 26.04.2003 № 621 «Про розроблення прогнозних і програмних документів економічного і соціального розвитку та складання проекту державного бюджету».
5. Постанова Кабінету Міністрів України від 11.11.2015 № 931 «Про затвердження Порядку розроблення Державної стратегії регіонального розвитку України і плану заходів з її реалізації» (зі змінами);
6. Постанова Кабінету Міністрів України від 11.11.2015 № 932 «Про затвердження Порядку розроблення регіональних стратегій розвитку і планів заходів з їх реалізації, а також проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації зазначених регіональних стратегій і планів заходів (зі змінами);
7. Наказ Міністерства регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства від 31.03.2016 № 79 «Про затвердження Методики розроблення, проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації регіональних стратегій розвитку та планів заходів з їх реалізації» (зі змінами).

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

На рис. 2.6. показано схематично методологію розробки Стратегії.



Рис. 2.6. Методологія розробки Стратегії, складено автором на основі [14].

## РОЗДІЛ III ОРГАНІЗАЦІЯ МОНІТОРИНГУ ТА ОЦІНЮВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ МІСТА

### 3.1. Операційна частина Стратегії розвитку міста.

Після розробки стратегії її необхідно переосмислити в чітко розроблений план реалізації. Навіть найкраща стратегія не принесе користі, якщо її не перевести в операційну реальність. План реалізації стратегії визначає процеси і оперативні цілі, які необхідні для досягнення стратегії.

План впровадження Стратегії розвитку міста складається з наступних етапів:

- програмування (розробка міських програм);
- розробки схеми реалізації;
- інформування зацікавлених сторін про ролі та відповідальності;
- реалізація стратегії;
- моніторинг та оцінювання стратегії. [14].

Щодо програмного рівня управління в Україні - система розробки й виконання цільових програм регламентується Законами України «Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України», «Про державні цільові програми» і не відповідає вимогам сучасної методології управління програмами. [29,39].

У Європейському Союзі життєвий цикл програми становить 5–7 років і завершується оцінкою, щоб урахувати її при розробці нових програм. В Україні відсутнє середньострокове бюджетне планування, тому якщо програма розрахована на три роки, то наступного року вона може бути просто закрита, оскільки в наступному році бюджет може не затвердити її подальше фінансування. У методичних рекомендаціях щодо проведення оцінювання економічної і соціальної ефективності відсутні загальні засади ціннісно-орієнтованого управління програмами.

Процес створення міських програм має відбуватися відповідно до горизонтальних політик Європейського союзу: сталий розвиток, рівні можливості, інформаційне суспільство, мають базуватися на національній доповіді «Цілі сталого розвитку: Україна».[23,26].

Процес розробки схеми реалізації передбачає такі рамки реалізації: план реалізації, фінансовий план, план моніторингу та оцінки, план зміцнення спроможності.

План реалізації стратегії має включати матрицю проектів та заходів, відібраних на етапі програмування. Фінансовий план - це багаторічне планування необхідне в сучасних умовах, який забезпечує безперервне фінансування реалізації завдань стратегії, збігається з річним бюджетним циклом та відображає інструменти здійснення моніторингу.

Реалізація комплексу цих заходів потребує застосування передових методологій і проектного підходу. Управління проектами на сьогоднішній день є однією з найбільш актуальних та прогресивних управлінських технологій, що продовжує швидко розвиватись. Використання проектного підходу дозволить

підвищити ефективність роботи і залучати додаткові кошти (в першу чергу – ресурси міжнародних донорів) для вирішення актуальних питань місцевого розвитку.

Проектний підхід має багато переваг, однак проєкт є інструментом для досягнення оперативних цілей Стратегії, і їх необхідно згрупувати, щоб реалізація окремих проєктів у сукупності забезпечувала виконання стратегічних цілей і Стратегії в цілому - формується портфель - набір проєктів і програм, об'єднаних разом із метою досягнення стратегічних цілей, що дає змогу посилити ефект від реалізації проєктів, отримати нову якість управління ними.

План моніторингу та оцінки забезпечує аналіз індикаторів впливу, результату та продукту, доступність інформації для прийняття рішень, контроль над планом реалізації та фінансовим планом.

План зміцнення спроможності передбачає детальний аналіз наявних людських ресурсів, їх компетенцій та доступності; аналіз зацікавлених сторін для внеску в стратегію; створення організаційних структур відповідно до системи цілей та оперативних інструментів. [14,18].

Стратегія повинна бути донесена до всіх членів організації, вона не може бути впроваджена, якщо співробітники не знають про неї. Мета полягає в тому, щоб кожен посадовець чітко розумів, що таке стратегія і які її цілі, а також кожен має знати, як стратегія впливає на їх щоденну роботу. Важливо, щоб усі розуміли чому необхідна стратегія і її реалізація.

Реалізація стратегії розвитку міста передбачає певні зміни в системі управління, повноважень, правил поведінки, що стосуються майже всіх сфер міського життя.

Будь-які зміни можуть зустрічати опір, який може бути достатньо сильним.



З метою мінімізації такого опору треба зрозуміти чому працівники структурних підрозділів, мешканці міста чи громадські організації не хочуть таких змін.

Подолання опору, аби він не переріс у конфлікти, потребує від міської влади спеціальних заходів. До них належать навчання й перенавчання персоналу та створення атмосфери прихильності до інновацій через інформування, зокрема підвищення компетенції.

До свідомості мешканців має доводитись, що зміни не несуть у собі персональної загрози, а навпаки, є передумовою розвитку громади [19].

### **3.2. Сутність моніторингу та оцінювання, визначення системи індикаторів для оцінювання Стратегії розвитку міста**

Після того як затверджено Стратегію та розпочато процес її впровадження виникає необхідність у вимірюванні прогресу її реалізації, необхідно відпрацювати її моніторинг та оцінювання.

Система моніторингу включає вимірювання виконання операційних цілей на операційному рівні, а також вимірювання реалізації стратегії в цілому, сприяє процесам прийняття рішень і забезпечує належне управління реалізацією стратегії [20].

Моніторинг – це постійний процес збору даних про процес і показники виконання стратегії, що досягаються у ході її реалізації. Дані, отримані в процесі моніторингу, можуть бути основою для проведення оцінки ефективності програм у рамках стратегії [ 21 ].

Оцінка – це ретельне і незалежне вимірювання завершеної або триваючої діяльності, з метою встановлення рівня досягнення поставлених цілей і сприяння прийняттю відповідних управлінських рішень. Оцінка, як і моніторинг, може бути застосована до багатьох сфер, включаючи заходи,

проекти, програму, стратегію, політику, окрему тему, сектор або організацію [22].

Система моніторингу забезпечує процеси прийняття рішень і створює умови для ефективного управління реалізацією стратегії, забезпечує доступ до інформації актуальної в часі для всіх зацікавлених сторін. Система забезпечує своєчасно ідентифікувати будь-які відхилення, спрогнозувати ризики та провести заходи з їх усунення, щоб отримати реалізацію заходів стратегії у відповідності з початковим планом.

В основі будь-якого моніторингу є показники/індикатори. Без індикаторів провести моніторинг неможливо. Індикатори моніторингу - це показники досягнення запланованих результатів діяльності та очікувань. Індикатори тісно пов'язані з цілями, прості в інтерпретації, стійкі до маніпуляції, які точно відображають результат.

Стратегія розвитку міста Суми описує індикатори чотирьох рівнів цілей:

- стратегічний рівень або рівень впливу;
- рівень програм або рівень результатів;
- рівень проєктів або рівень продуктів та індикатори утримання міста або індикатори рівня послуг;
- операційний рівень або рівень повторюваних процесів.

Індикатори можуть бути трьох типів: кількісні, якісні та описові.

Стратегічні індикатори або індикатори впливу - ці індикатори відображають більш загальний, тривалий вплив програм та проєктів, відповідають рівню стратегічних або оперативних цілей. До стратегічних індикаторів можуть відноситися всі індикатори ISO 37120, ISO 37122, ISO 37123, WCCD, Національної доповіді щодо ЦСР, індикатори управління портфелями за методологією AXELOS MoP (Management of Portfolios). Їх оцінка проводиться не рідше одного разу на квартал. Оновлення стратегічних індикаторів - не рідше одного разу на квартал. [24, 25, 26, 27]

Індикатори рівня програм, програмні індикатори або індикатори результату - це індикатори, які відображають результат. Результат - безпосередній вплив реалізованого проекту на соціальну, економічну сферу або навколишнє середовище, який отриманий на завершення реалізації програми або проекту. Вони мають надавати інформацію про безпосередні зміни, які відбулись внаслідок реалізації конкретних програм і проектів, конкретних дій та заходів. Це показники рівня операційних цілей, міських програм. З їх допомогою можна оцінити кожен сферу життєдіяльності міста та рівень досягнення бачення кожної окремої програми. До програмних індикаторів також можуть відноситися програмні показники методології AXELOS MSP (Управління успішними програмами - Managing Successful Programmes) або індикатори програмно-цільового метода (ПЦМ). Їх оцінка має проводитися не рідше одного разу на квартал. [28,29]

Проектні індикатори, індикатори проектів або індикатори продуктів - це показники рівня міських проектів, які є складовими програм або портфелів. Вони можуть вимірювати рівень досягнення цілей проектів, статус їх виконання, рівень ризиків тощо. До проектних індикаторів також відносяться індикатори управління проектами за методологією AXELOS PRINCE2. Їх встановлення та оцінка має проводитися відповідно до умов та обмежень проекту. [31]

Індикатори рівня послуг - це показники, які вимірюються на рівні конкретної послуги або сервісу у відповідності до угоди про рівень цієї послуги, включаючи адміністративні. До даної групи індикаторів відносяться також індикатори рівня задоволеності послугою - зворотній зв'язок (feedback) та індикатори стандарту управління якістю ISO 9001, ISO 18091. Також до цієї групи можна віднести індикатори галузевих стандартів в частині послуг, наприклад ISO 14031 - управління навколишнім середовищем, ISO 50001 - енергоменеджмент тощо. Встановлення індикаторів послуг відбувається при формуванні послуги або її перегляді. Моніторинг якості надання послуг

проводиться відразу після надання послуги за допомогою технічних засобів оцінки якості послуги та задоволеності рівнем обслуговування. Оцінка якості надання міських послуг проводиться не рідше одного разу на місяць шляхом формування узагальнюючого звіту по кожній послугі. [32, 33, 34]

По закінченню стратегічного циклу розвитку міста виконавчі органи Сумської міської ради мають впливати, моніторити та оцінювати не менше ніж 95% основних індикаторів, не менше ніж 80% додаткових WCCD та не менше ніж 95% індикаторів для міст з Національної доповіді України щодо Цілей Сталого Розвитку ООН 2015-2030 роки, 100% програмних та проектних індикаторів, індикаторів рівня послуг.

Система стандартизованих індикаторів за Міжнародним стандартом міських даних ISO 37120 «Сталий розвиток громад: Індикатори послуг міста та якості життя» на відкритому порталі даних Всесвітньої ради з міських даних— WCCD Open City Data Portal, надає можливість переглядати, відстежувати, моніторити та порівнювати міста-учасники на базі 100 індикаторів послуг міста та якості життя (46 основних і 54 допоміжних), які згруповані за темами, що наведені в рис. 3. 7. [24, 27].

**17 тем, за якими згруповані індикатори ISO 37120**

Теми		
 Економіка	 Управління	 Телекомунікації
 Освіта	 Охорона здоров'я	 Транспорт
 Енергетика	 Відпочинок	 Містобудування
 Навколишнє середовище	 Безпека	 Стічні води
 Фінанси	 Притулок	 Вода й санітарно-гігієнічні умови
 Пожежі та надзвичайні ситуації	 Тверді відходи	

Рис.3.7. 17 тем, за якими згруповані індикатори ISO 37120 за даними WCCD Open City Data Portal.

У таблиці 3.3. наведені індикатори представлені на порталі відкритих міських даних W CCD Open City Data Portal структурованих за ISO 37120. [24, 27].

Таблиця 3.3.

## Приклади індикаторів

Сфери	Індикатори WCCD
Економіка	<b>Основний індикатор</b>
	Рівень безробіття міста
	Оціночна вартість комерційної та промислової нерухомості як відсоток від загальної оціночної вартості всіх об'єктів нерухомості
	% населення міста, яке живе в бідності
	<b>Додатковий індикатор</b>
	% осіб, які працюють на повний робочий день
	Рівень безробіття серед молоді
	Кількість підприємств на 100 000 населення
	Кількість нових патентів на винаходи на 100 000 населення на рік
Освіта	<b>Основний індикатор</b>
	% жіночого населення шкільного віку, які навчаються в школах
	% учнів, які закінчують початкову освіту: рівень виживання
	% учнів, які закінчують середню освіту: рівень виживання
	Учні початкової освіти/співвідношення викладачів
	<b>Додатковий індикатор</b>
	% чоловічого населення шкільного віку, які навчаються в школах

	% населення шкільного віку, які навчаються в школах
	Кількість людей з вищою освітою на 100 000 населення
Енергія	<b>Основний індикатор</b>
	Загальний обсяг споживання житлової електричної енергії на душу населення (кВт/рік)
	% населення міста з авторизованим обслуговуванням електропостачання
	Споживання енергії громадських будівель на рік (кВт/м <sup>2</sup> )
	% загальної енергії, отриманої від поновлюваних джерел, як частка загального енергоспоживання міста
	<b>Додатковий індикатор</b>
	Загальне використання електричної енергії на душу населення (кВт/рік)
	Середня кількість електричних перебоїв на одного споживача на рік
	Середня тривалість електричних перебоїв
Навколишнє середовище	<b>Основний індикатор</b>
	Концентрація дрібнодисперсних речовин (PM2.5)
	Концентрація твердих речовин (PM10)
	Викиди парникових газів вимірюються в тоннах на душу населення
Фінанси	<b>Основний індикатор</b>
	Коефіцієнт обслуговування боргу (витрати на обслуговування боргу як % від власних доходів муніципальних джерел)
	<b>Додатковий індикатор</b>
	Капітальні витрати у відсотках від загальних витрат
	Дохід із власних джерел у відсотках від загального доходу
	Податок, що стягується у вигляді відсотка від податку виставленого
Реагування на пожежу та надзвичайні	<b>Основний індикатор</b>
	Кількість пожежників на 100 000 населення
	Кількість загиблих від пожеж на 100 000 населення

ситуації	Кількість смертей, пов'язаних з катастрофами, на 100 000 населення
	Додатковий індикатор
	Кількість волонтерів та пожежників за сумісництвом на 100 000 населення
	Час відповіді для служб швидкого реагування від початкового дзвінка
	Час відгуку пожежної частини від початкових дзвінків
Управління	Основний індикатор
	Участь виборців у останніх муніципальних виборах (як % виборців)
	Жінки, як % від загальної кількості, обраних на посаду міського рівня
	Додатковий індикатор
	% жінок, зайнятих у міській владі
	Кількість судимостей за корупцію та / або хабарництво міських чиновників на 100 000 населення
	Представництво громадян: кількість місцевих чиновників, обраних на посаду на 100 000 населення
	Кількість зареєстрованих виборців як % голосуючого населення
Здоров'я	Основний індикатор
	Середня тривалість життя
	Кількість стаціонарних ліжок на 100 000 населення
	Кількість лікарів на 100 000 населення
	Смертність дітей молодших п'яти років на 1000 новонароджених
	Додатковий індикатор
	Кількість медсестринського та акушерського персоналу на 100 000 населення
	Число практикуючих в області психічного здоров'я на 100 000 населення
	Рівень самогубств на 100 000 населення
Перевезення	Основний індикатор

	км світло пасажирської системи громадського транспорту на 100 000 населення
	Щорічна кількість поїздок на громадському транспорті на душу населення
	Кількість особистих автомобілів на душу населення
	<b>Додатковий індикатор</b>
	Кількість двоколісних моторизованих транспортних засобів на душу населення
	Км велосипедних доріжок та доріжок на 100 000 населення
	Транспортне перевезення зі смертельними наслідками на 100 000 населення
	Комерційне повітряне сполучення (кількість безперервних комерційних повітряних напрямків)
Міське планування	<b>Основний індикатор</b>
	Зелена територія (га) на 100 000 населення
	<b>Додатковий індикатор</b>
	Щорічна кількість посаджених дерев
	Площа неформальних населених пунктів у відсотках від площі міста
	Співвідношення робочих місць та житла
Стічні води	<b>Основний індикатор</b>
	% населення міста, що обслуговується водовідведенням
	% стічних вод міста, які не отримали очищення
	% стічних вод міста, які отримують первинну очистку
	% стічних вод міста, які отримують вторинну очистку
	% стічних вод міста, які отримують третинне очищення
Вода та каналізація	<b>Основний індикатор</b>
	% населення міста з послугами питного водопостачання
	% населення міста з стійким доступом до поліпшеного джерела води



	% населення, що має доступ до покращеної санітарії
	Загальна кількість води внутрішнього споживання на душу населення (л / добу)
	Додатковий індикатор
	Загальне споживання води на душу населення (літри / день)
	Середньорічні години перерви водопостачання на одне домогосподарство
	% втрат води (неврахованих води)
Відпочинок	Додатковий індикатор
	Площа квадратних метрів загальнодоступного простору для відпочинку на душу населення
	Площа квадратних метрів громадського відпочинку на відкритому повітрі на душу населення
Безпека	Основний індикатор
	Кількість працівників поліції на 100 000 населення
	Кількість вбивств на 100 000 населення
	Додатковий індикатор
	Злочинів проти власності на 100 000 населення
	Час реакції поліції на виклик
	Рівень насильницької злочинності на 100 000 населення
Притулок	Основний індикатор
	% населення міста, яке проживає в нетрях
	Додатковий індикатор
	Кількість бездомних на 100 000 населення
	Відсоток помешкань в яких не зареєстровані мешканці
Тверді відходи	Основний індикатор
	% населення міста з регулярним збиранням відходів (житлових)
	Всього зібрано твердих побутових відходів на душу населення на рік

	% твердих відходів міста, що переробляються
	<b>Додатковий індикатор</b>
	% твердих відходів міста, які утилізуються на санітарному сміттєзвалищі
	% твердих відходів міста, які утилізуються у сміттєспалювальному пристрої
	% твердих відходів міста, які спалюються відкритим способом
	% твердих відходів міста, які утилізуються на відкритому сміттєзвалищі
	% твердих відходів міста, які утилізуються іншими способами
	Утворення небезпечних відходів на душу населення (тонни)
	% небезпечних відходів міста, що переробляються
Телекомунікації та інновації	<b>Основний індикатор</b>
	Кількість інтернет абонентів на 100 000 населення
	Кількість абонентів мобільних телефонів
	<b>Додатковий індикатор</b>
	Кількість абонентів міського дротового зв'язку на 100 000 населення

Складено автором на основі [24, 27].

Оцінювання - це процес комплексної оцінки реалізації стратегії та її впливу на всі сфери життя. Оцінювання реалізації стратегії необхідне для визначення довгострокових вигід від впровадження програм, заходів та проєктів. Оцінювання має відповісти на запитання: чи правильно обрані напрями розвитку? Чи конкретні цілі? Чи достатньо заплановано та виконано проєктів відповідно до потреб? Чи достатні вигоди від реалізації програм та проєктів? Чи приведе реалізація завдань до досягнення бажаних позитивних змін? Чи були адекватними затрати ресурсів для досягнення очікуваних результатів, які повинні були забезпечити отримання необхідних вигід?

Відповіді на ці питання дадуть картини ступеня досягнутості цілей стратегії, який вимірюється співвідношенням отриманих вигід до витрат. [14].

Індикатори оцінювання мають показувати більш довгострокові результати, ніж індикатори моніторингу, ці результати можуть відноситись як до стратегічних так і до операційних цілей і можуть виражатись в зростанні економіки, підвищенні соціальної та громадської активності, покращенні якості життя мешканців, відчутті безпеки тощо

Оцінювання стратегії доцільно проводити у 2022, 2025, 2029 роках зовнішньою по відношенню до Сумської міської ради організацією та бажано з залученням представників громади. Перед оцінюванням необхідно провести соціологічні дослідження[14].

Оцінювання стратегії має бути партисипативним не лише представниками влади, а й представниками неурядових організацій та інститутів громадянського суспільства.

### **3.3. Створення та організація служби контролінгу**

Успішна стратегія і її впровадження потребує постійного і якісного контролю, інакше вона залишиться просто списком бажань.

Необхідно створити систему управління стратегією, яка буде вимірювати ефективність її виконання, підтримувати та коригувати при необхідності – систему стратегічного контролінгу. Після того як керівництво міста вирішило, що впровадження стратегічного контролінгу є необхідним для підвищення ефективності управління містом, постає дилема, чи створювати самостійну службу контролінгу чи розподілити функції контролінгу серед уже діючих структурних підрозділів. [1].

Питання створювати чи не створювати штатну службу контролінгу у малих за чисельністю місцевих радах, завжди практично вирішується

однозначно: не створювати. У великих містах обласного значення служби контролінгу мають бути.

Служба контролінгу супроводжує і підтримує процес здійснення управління, турбується щоб кожна посадова особа контролювала себе самостійно у виконанні своїх посадових обов'язків. Постає в ролі внутрішнього консультанта менеджерів, діє як навігатор на шляху досягнення стратегічних цілей. [1].

*Основні функції служби контролінгу:*

1. Розробка, впровадження, виконання і розвиток методологій, практик і стандартів з моніторингу та оцінювання, адаптованих до діяльності СМР;
2. Проведення оцінки всіх програм, проєктів і взаємозалежностей між ними на відповідність стратегічним цілям, виявлення можливих відхилень, або проблемних сфер, і звітування стосовно них керівництву вищого ієрархічного рівня. [35].
3. Оцінка процесу управління вигодами в розрізі всього переліку програм або проєктів з метою ідентифікації розривів у результатах, їх часткового збігу та конфліктів, а також запобігання подвійного обліку вигід у планах управління вигодами програм та проєктів. [35].
4. Розробка та супровід системи ключових індикаторів.
5. Розробка та ведення реєстру ризиків виконання стратегії.
6. Постійний моніторинг інформаційного середовища для виявлення потенційно можливих майбутніх змін у стратегії або політиці, що можуть вплинути та надання висновків з аналізу цього впливу.
7. Проведення аналізу сукупних результатів оцінки етапів виконання ініціатив для надання керівництву вищого рівня.
8. Вивчення результатів впровадження ініціатив змін на кордоні етапів або планів покращення з метою забезпечення виконання ключових активностей для досягнення стратегічних цілей. [35].

9. Постійна підтримка зв'язків з працівниками підрозділу у сфері фінансів для моніторингу витрат фінансових ресурсів, узгодження строків та сприяння проведенню аудиторських перевірок.

10. Організація процесу контролінгу так, щоб кожен, хто приймає управлінські рішення міг діяти цілеорієнтовано.

12. Упровадження та адміністрування інформаційної системи управління.

Вимоги до контролерів.

*Професійні знання:*

- основи організації діяльності бюджетних установ;
- основи процесів бюджетування;
- фінансовий облік та управлінський облік;
- уміння аналізувати фінансову звітність;
- знання методів контролю техніки контролінгу ;
- знання методів і інструментів планування;
- знання інформаційних систем управління базами даних
- аналіз відхилень;
- знання сучасних ІТ систем;
- аналіз ризиків;
- аналіз слабких і сильних сторін організації;
- аналіз існуючої та перспективної структури продукту управління і послуг;

- основи прогнозування;
- основи управління проблемами;
- основи управління вигодами;
- техніко-економічний аналіз.

*Методичні здібності:*

- здатність до абстрактного та аналітичного і системного мислення;
- уміння чітко пояснювати та аргументовано доводити;
- здатність до освоєння нового і бажання вчитися;

- зацікавленість;
- використання технічних засобів комунікації;
- сильні комунікативні навички і навички прийняття рішень.

*Вимоги до поведінки:*

- спілкування з іншими на одному рівні;
- толерантність;
- не розголошувати факти, що свідчать про невдачу посадовців.

При побудові структури служби контролінгу можливі такі посади:

1. *Начальник служби контролінгу* – відповідальний стратегічного рівня.
2. *Програмний фахівець* – відповідальний за запровадження системи регулярного звітування стосовно ходу виконання усіх програм і, у зв'язку з цим, моніторинг ходу виконання програм і надання допомоги керівникам програм у складанні звітів про статус/хід програми.

Визначає стандарти для оцінки вигід по завершенню впровадження програми і моніторинг проведення оцінки для порівняння фактичних параметрів отриманих вигід з прогнозованими від виконання програми.

Навчає персонал основам моніторингу та оцінювання програм.

Розробляє процеси та шаблони документів для управління ризиками, проблемами, змінами та надає допомогу командам управління програмою у впровадженні даних процесів. [28, 35].

3. *Проектний фахівець* – відповідальний за запровадження системи регулярного звітування стосовно ходу виконання усіх проєктів і, у зв'язку з цим, за моніторинг ходу виконання проєктів і надання допомоги керівникам проєктів у складанні звітів про статус/хід виконання проєкту.

Визначає стандарти для оцінки вигід по завершенню впровадження проєкту і моніторинг проведення оцінки для порівняння фактичних параметрів отриманих вигід з прогнозованими від виконання проєкту.

Розробляє процеси та шаблони документів для управління ризиками, проблемами, змінами та надання допомоги командам управління проєкту у впровадженні даних процесів.

Управляє або сприяє процесу оцінки якості під час впровадження проєкту. [31].

4. *Комерційний та фінансовий фахівець* - проводить на регулярній основі розгляд дотримання умов контрактів з усіма основними постачальниками по програмі або проєкту (у співпраці з керівниками структурних підрозділів СМР - керівниками програм та проєктів). Забезпечує фінансовий контроль.

Розглядає та відслідковує витрати та доходи. Визначає відхилення від базових витрат, за результатами збору фінансової інформації, і аналізує їх. [39].

5. *Фахівець з управління змінами, проблемами і ризиками* – здійснює ведення реєстру проблем для подальшого дослідження та вирішення наявних питань, моніторинг виконання необхідних дій, спонукає до їх своєчасного виконання та надання звітності про результати їх виконання. Оцінює ефективність заходів реагування на проблеми, що були впроваджені. Сприяє проведенню регулярного моніторингу та перегляду всіх проблем та змін.

Запроваджує ведення реєстру ризиків програми або проєкту. Оцінює ефективність впроваджених заходів з реагування на події ризиків. Запроваджує моніторинг та розгляд всіх ризиків на конструктивній основі, без застосування концепції «Пошук винних». [35].

6. *Фахівець із планування, звітування та оцінювання* - створює і управляє механізмами відслідковування впровадження програм і проєктів у відповідності з базовим планом; актуалізує план за результатами ходу впровадження. Ідентифікує відхилення від плану, звітує про відхилення, перевіряє виконання строків надання звітів.

Розробляє календарний графік подання звітів і систему нагадування надавачам інформації про дату надання потрібної інформації.

7. *Фахівець із програмного забезпечення* - вивчає ринок програмного забезпечення для пошуку інструментів для впровадження автоматизованої системи моніторингу та підтримує її.

Відсутність служби стратегічного контролінгу може мати негативні наслідки для ефективної реалізації стратегії:

*працівники структурних підрозділів не зацікавлені в реалізації стратегії:* коли стратегія і її виконання не контролюється ефективними інструментами чи коли стратегія контролюється, але не приймаються ніякі міри для підвищення її важливості, працівник розумітимуть, що стратегія не так важлива для вищого керівництва. Тому, вони не будуть докладати всіх зусиль для виконання стратегії[36];

*виконання стратегії виходить із під контролю:* багато стратегій потрапили до «горезвісної шухлядки» та не були реалізовані або реалізовані не настільки успішно, як могло б бути через відсутність коригувань під час реалізації. Якщо виконання стратегії не контролюється, його неможливо відрегулювати. Коли помилкова стратегія не адаптована, як правило проходить достатньо часу, щоб зрозуміти, що вона не працює і щось необхідно для цього зробити. До того часу втрати можуть бути великими і можуть призвести до серйозних невдач. Феномен того, що стратегія продовжує виконуватися незалежно від низької ефективності, пояснюється концепцією ескалації обов'язків (коли окремі особи чи групи осіб продовжують свій вибраний вектор дій, хоча і мають погані результати). [36];

*посадовці працюють неефективно і не несуть за це відповідальності:* якщо низька ефективність діяльності посадовця не має для нього наслідків, ця особа не буде вмотивована, щоб якісно виконувати свою роботу;

*матеріальне заохочення за результатами діяльності неможливе:* це може демотивувати працівників і погіршити ефективність виконання обов'язків щодо впровадження стратегії.



### **3.4. Автоматизація системи стратегічного контролінгу в інформаційній системі smartsheet**

Результати моніторингу мають бути доступні онлайн 24/7 для всіх зацікавлених сторін. Сучасні інформаційні системи дають можливість забезпечити доступ до необхідних даних в будь який час і з будь якого місця. Тому однією із умов ефективного впровадження системи контролінгу передбачає його автоматизацію за допомогою онлайн сервісів.

Це дасть можливість збору актуальної, оперативної інформації з різних джерел, перед прийняттям рішення, фільтрації потоку даних і їхнього аналізу, миттєвий доступ до будь-якої інформації системи, забезпечити розрахований на багатьох користувачів режим роботи.

У процесах управління важлива ефективна спільна робота і прозорість для оптимізації діяльності департаментів, управлінь і відділів Сумської міської ради. Проаналізувавши сучасні інформаційні системи, визначено, що однією із оптимальних для автоматизації системи стратегічного контролінгу є платформа smartsheet, яка дозволяє організації планувати, реєструвати, автоматизувати її діяльність, створювати звіти, щоб швидше рухатися вперед, впроваджувати інновації і досягати успіхів.

Smartsheet – це програмне забезпечення для спільної роботи, розроблене компанією Smartsheet Inc. Система використовується для постановки завдань, відслідковування ходу виконання проєкту, управління планами, обміну документами і управління іншою діяльністю з табличного користувача інтерфейс. [37].

Smartsheet має можливості імпорту даних із Microsoft Office чи Google. Він інтегрується Salesforce.com, Dropbox і Amazon Web Services. Існує також мобільний додаток Smartsheet для операційних систем Android і iOS

Система відображає поступовий перехід від автоматизації оперативних процесів до автоматизації управління стратегічного плану. Процеси на більш

високих рівнях контролюють процеси на більш низьких рівнях. Система призначена для автоматизації стратегічного планування розвитку і для підтримки оперативного управління на різних рівнях. Архітектура системи складається з трьох складових: сховище даних, набір інструментів для підтримки технологій управління (фінансового планування, управлінського обліку, прогнозування і ін.), аналітичні засоби для оперативної роботи з діловими даними, які накопичуються в сховище. [38].

Інтерфейси smartsheet сприяють швидкому і масштабному впровадженню платформи в діяльності організації. Проекти і програми з легкістю налаштовуються і не потребують підтримки зі сторони ІТ відділу[40].

Повідомлення про результати проекту, контроль за каналізаційними системами, відстеження і виконання договорів з постачальниками, а також управління комунальним майном - ці задачі можливо виконувати в smartsheet.

На рис. 3.8. зображено приклад дашборду в системі smartsheet моніторингу досягнення стратегічного напрямку А. Доступність.

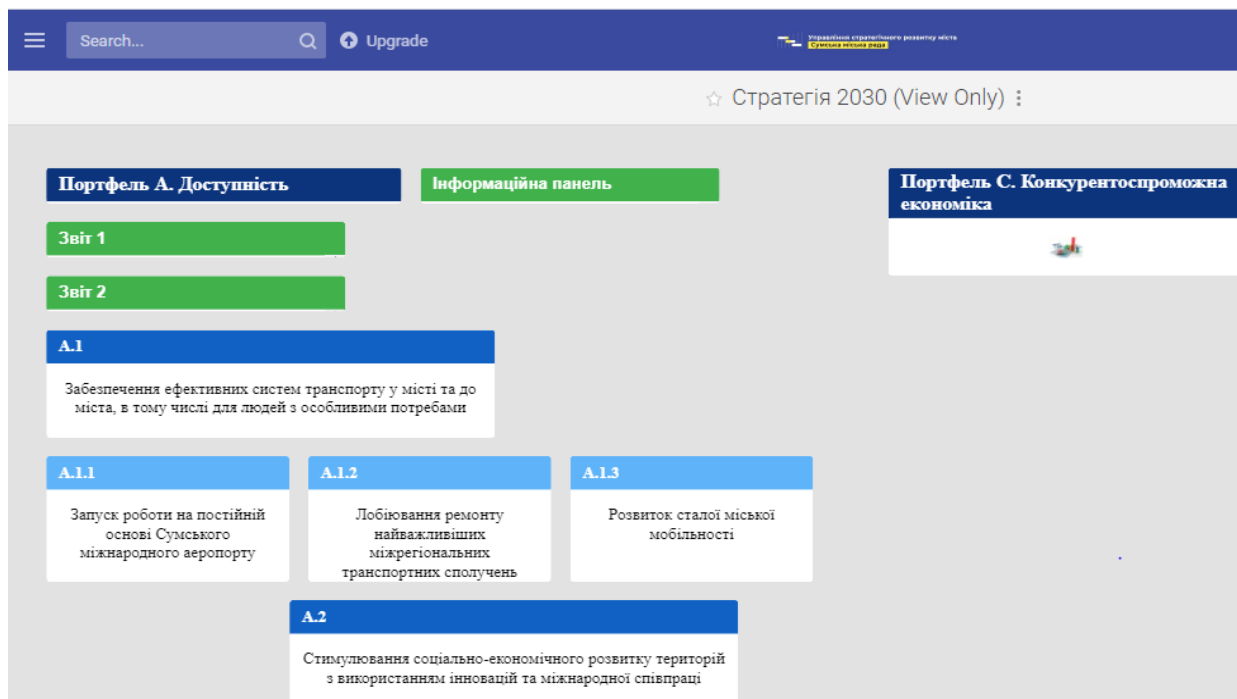


Рис. 3.8. приклад дашборду в системі smartsheet (джерело система smartsheet налаштована в управлінні стратегічного розвитку міста СМР)

Інтерфейси smartsheet дозволяють здійснювати зручний моніторинг зайнятості персоналу у проєктах, що дозволяє підвищити ефективність роботи посадовців і відповідно створити умови для ефективного управління реалізацією стратегії. [40].

На рис. 3.9. зображено приклад дашборду в системі smartsheet моніторингу зайнятості персоналу (на прикладі господарської частини).

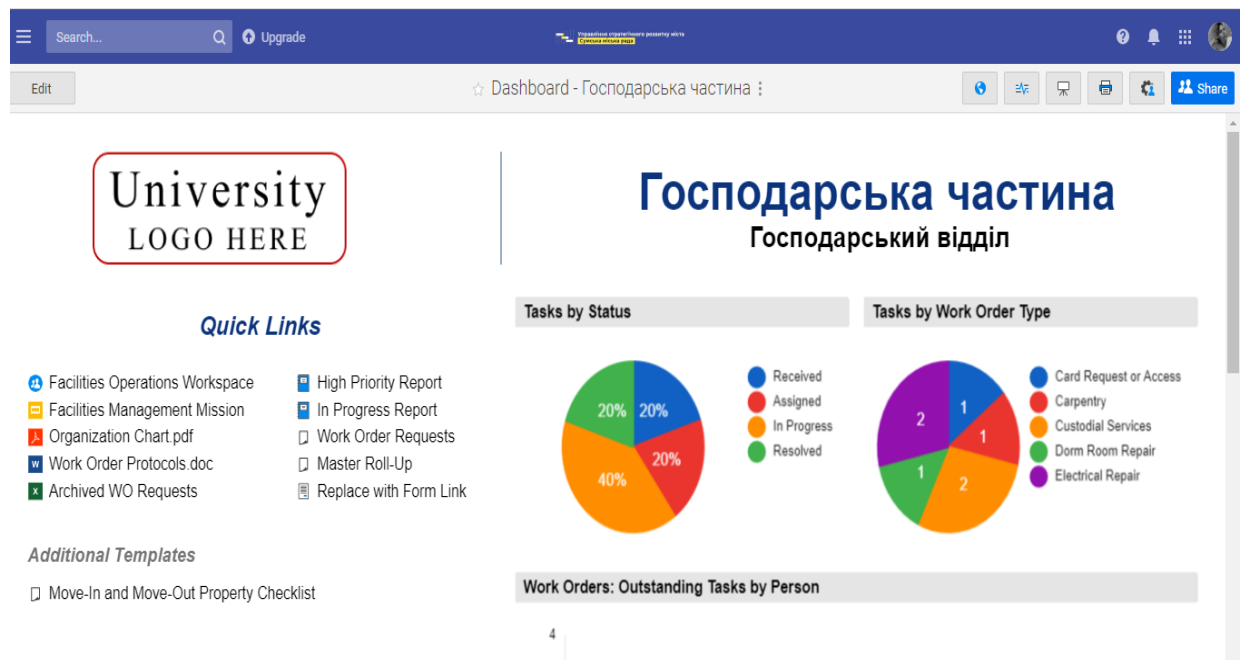


Рис. 3.9. приклад дашборду в системі smartsheet (джерело система smartsheet налаштована в управлінні стратегічного розвитку міста СМР)

Smartsheet- це захищена і надійна платформа, що дозволяє покращувати інноваційність, прозорість і спільну роботу у владних проєктах у режимі реального часу і приймати оптимальні рішення на основі своєчасної і точної інформації. [40].

Автоматизація стратегічного контролінгу за допомогою програмного забезпечення smartsheet забезпечить прозорість управління і цілісний підхід до прийняття управлінських рішень, спрямований на поліпшення здатності організації реально оцінювати свій поточний стан і управляти ефективністю своєї діяльності на всіх рівнях. Завдяки даній платформі покращується ефективність і звітність усієї організації. Запровадивши чіткі процеси

звітності, можливо забезпечити відчуття відповідальності і зацікавленості всього персоналу у виконанні стратегії.

## ВИСНОВКИ

Дослідивши особливості впровадження системи стратегічного контролінгу на рівні міста, можна зробити наступні висновки.

1. Система стратегічного контролінгу є достатньо новим явищем в теорії і практиці управління, зокрема є дискусійним трактування сутності самого поняття «контролінг». Дана обставина зумовлює відсутність чітких рекомендацій щодо формування концепції контролінгу як складової стратегічного управління. Зважаючи, на відсутність практичного досвіду розробки системи стратегічного контролінгу і на рівні державного управління, органи місцевого самоврядування мають можливість взяти на себе ініціативу формування системи стратегічного контролінгу.

2. Впровадження відповідної місцевої політики має проводитись на основі розробленої стратегії розвитку міста. Місто з грудня 2019 року має стратегію розвитку, що базується на методиці планування стратегічного розвитку міст та регіонів, розробленою Європейським союзом. В роботі описані всі етапи розробки стратегії, включаючи SWOT-аналіз, формування бачення та місії міста.

3. Стратегічний контролінг є тим інструментом, що забезпечить відстеження правильності вибраного курсу стратегічного бачення міста, супровід і підтримку стратегії розвитку під час її впровадження. Система контролінгу працює на основі постійного моніторингу відхилень фактичних результатів від планових.

Для впровадження будь яких інноваційних змін в організації необхідні компетентні працівники, людський ресурс є найбільш важливим фактором досягнення успіху. Без фахових спеціалістів реалізація системи контролінгу стане практично неможливою, тому дуже важливо створити підрозділ, який буде координаційним центром стратегічного контролінгу і для впровадження

стратегії в цілому. Йому мають бути поставлені завдання, пов'язані з моніторингом, звітністю, оцінювання.

Головною умовою ведення стратегічного контролінгу є постійне забезпечення керівництва актуальною інформацією для прийняття управлінських рішень, спрямованих на досягнення стратегічних цілей. Інструментарієм забезпечення доступу до необхідних даних в будь який час і з будь якого місця може стати програмне забезпечення smartsheet, крім того це ще забезпечить прозорість управління

Критерієм успішної реалізації стратегії є повне досягнення цілей або їхнє перевиконання, а основне завдання контролінгу полягає - у визначенні того, чи сприятиме реалізація стратегії досягненню бажаних цілей.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Пісьмаченко Л.М. «Контролінг в органах державної влади й органах місцевого самоврядування» навч. посіб. [Електронний ресурс].- Режим доступу: [https://www.studmed.ru/psmachenko-lm-kontrolng-v-organah-derzhavnoyi-vladi-organah-mscevogo-samovryaduvannya\\_bf25b44.html](https://www.studmed.ru/psmachenko-lm-kontrolng-v-organah-derzhavnoyi-vladi-organah-mscevogo-samovryaduvannya_bf25b44.html)
2. Швиданенко Г.О., Лавриненко В.В., Деревянко О.Г., Приходько Л.М. «Контролінг»: навч. посіб. /– К.: КНЕУ, 2008. – 264 с.
3. Пушкар М.С. «Контролінг»: монографія.–Тернопіль: Економічна думка, 1997.–146с.
4. Давидович І.Є. «Контролінг»: навч. посіб. [Електронний ресурс].- Режим доступу:[http://dl.khadi.kharkov.ua/pluginfile.php/42307/mod\\_resource/content/2/1davidovich\\_i\\_ie\\_kontroling.pdf](http://dl.khadi.kharkov.ua/pluginfile.php/42307/mod_resource/content/2/1davidovich_i_ie_kontroling.pdf)
5. Калайтан Т. В. «Контролінг: навч. посіб». / Т. В. Калайтан. – Львів : Новий Світ. – 2008. – 252 с.
6. А. М. Карминский, Н. И. Оленев, А. Г. Примаков и др. «Контроллинг в бизнесе. Методологические и практические основы построения контроллинга в организации». – М. : Финансы и статистика, 2002. – 256 с.
7. Атамас П.Й. Основи обліку в бюджетних організаціях: Навчальний посібник. – К.: Центр навчальної літератури, 2003. – 284 с.
8. Моргун Г. В. «Стратегічний контролінг як підсистема стратегічного управління» [Електронний ресурс].- Режим доступу: [https://www.businessinform.net/export\\_pdf/business-inform-2014-4\\_0-pages453\\_459.pdf](https://www.businessinform.net/export_pdf/business-inform-2014-4_0-pages453_459.pdf)
9. Офіційний сайт Сумської міської ради/розпорядження - Режим доступу: <https://docs.google.com/viewer?url=http://smr.gov.ua/images/documents/Rozporiadgennia/2017/11/393--13-11.doc&embedded=true>

10. Офіційний сайт Сумської міської ради/розробка стратегії розвитку міста - Режим доступу: <https://smr.gov.ua/uk/dokumenti/rozrobka-stratehii-rozvytku/9709-rozrobka-strategiji-rozvitku-mista-do-2027-roku.html>
11. Сторінка «Стратегія розвитку міста Суми 2030» у мережі фейсбук- Режим доступу: <https://www.facebook.com/SumyStrategy/>
12. Стратегія розвитку Воле-Баранецької громади Самбірського району Львовської області [Електронний ресурс] – Режим доступу: [http://voliagromada.org.ua/storinka/strategiya\\_rozvytky.html](http://voliagromada.org.ua/storinka/strategiya_rozvytky.html)
13. Сторінка управління стратегічного розвитку міста/події у мережі фейсбук- Режим доступу [https://www.facebook.com/pg/pmo.smr/events/?ref=page\\_internal](https://www.facebook.com/pg/pmo.smr/events/?ref=page_internal)
14. Стратегія розвитку міста Суми до 2030 року [Електронний ресурс] – Режим доступу: [https://docs.google.com/viewer?url=http://smr.gov.ua/images/documents/Strategia/Strategia\\_Sumi\\_2030.pdf&embedded=true](https://docs.google.com/viewer?url=http://smr.gov.ua/images/documents/Strategia/Strategia_Sumi_2030.pdf&embedded=true)
15. Офіційний сайт Сумської міської ради/громадські слухання - Режим доступу: <https://smr.gov.ua/uk/2016-03-14-08-10-17/gromadski-obgovorenniya/hromadski-slukhannia.html>
16. Офіційний сайт Сумської міської ради/рішення виконавчого комітету - Режим доступу: [https://docs.google.com/viewer?url=http://smr.gov.ua/images/documents/Ris\\_hennia/Vykonkom/2019/12/740-14-12.docx&embedded=true](https://docs.google.com/viewer?url=http://smr.gov.ua/images/documents/Ris_hennia/Vykonkom/2019/12/740-14-12.docx&embedded=true)
17. Офіційний сайт Сумської міської ради/рішення Сумської міської ради - Режим доступу: [https://docs.google.com/viewer?url=http://smr.gov.ua/images/documents/Ris\\_hennia/Sesii/2019/24.12.2019/6246-MR/6246-MR.docx&embedded=true](https://docs.google.com/viewer?url=http://smr.gov.ua/images/documents/Ris_hennia/Sesii/2019/24.12.2019/6246-MR/6246-MR.docx&embedded=true)
18. Офіційний сайт Сумської міської ради/протокол загальноміських громадських слухань з розгляду проекту Стратегії - Режим доступу: [https://docs.google.com/viewer?url=http://smr.gov.ua/images/misto/Gorodya\\_nuny/gromad\\_obgovor/Gromadski\\_slukhannya/Protokol\\_gromadskih\\_sluhan.docx&embedded=true](https://docs.google.com/viewer?url=http://smr.gov.ua/images/misto/Gorodya_nuny/gromad_obgovor/Gromadski_slukhannya/Protokol_gromadskih_sluhan.docx&embedded=true)



19. Подолання опору змінам. Навчальні матеріали. [Електронний ресурс] – Режим доступу: [https://pidruchniki.com/13351207/menedzhment/podolannya\\_oporu\\_zminm](https://pidruchniki.com/13351207/menedzhment/podolannya_oporu_zminm)
20. Методологія планування стратегічного розвитку міст та регіонів, розроблена Європейським союзом. Інструмент для розробки стратегій регіонального розвитку і планів їх реалізації [Електронний ресурс] – Режим доступу: [https://www.surdp.eu/uploads/files/Methodology\\_of\\_RD\\_planning.pdf](https://www.surdp.eu/uploads/files/Methodology_of_RD_planning.pdf)
21. Берданова О., Вакуленко В. Стратегічне планування місцевого розвитку. Практичний посібник Швейцарсько-український проект «Підтримка децентралізації в Україні – DESPRO. – К. : ТОВ «Софія-А». – 2012. – 88 с.
22. Методичні рекомендації з планування, моніторингу та оцінювання процесів відновлення [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://adm.dp.gov.ua/storage/app/media/uploadedfiles/mtd/metodrecplanuvannya.pdf>
23. Методологія стратегічного планування розвитку об'єднаних територіальних громад в Україні. Підтримка політики регіонального розвитку в Україні EuropeAid/132810/C/SER/UA [Електронний ресурс] - Режим доступу: [https://surdp.eu/uploads/files/SP\\_OTG\\_Methodology\\_UA.pdf](https://surdp.eu/uploads/files/SP_OTG_Methodology_UA.pdf)
24. Офіційний сайт WCCD -Режим доступу: <https://www.dataforcities.org/>
25. Офіційний сайт Axelos -Режим доступу: <https://www.axelos.com/>
26. Національна доповідь 2017 «Цілі сталого розвитку: Україна» [Електронний ресурс] – Режим доступу: [http://www.un.org.ua/images/SDGs\\_NationalReportUA\\_Web\\_1.pdf](http://www.un.org.ua/images/SDGs_NationalReportUA_Web_1.pdf)
27. ДСТУ ISO 37120:2019 Сталі міста та громади. Показники міських послуг і якості життя (ISO 37120:2018, IDT)
28. Managing Successful Programmes (MSP)/- Axelos, 2011, 461 p.
29. Про державні цільові програми: Закон України– Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1621-15>

30. Малярець Л. М., Проскурніна Н. В. «Контролінг зовнішньо-економічної діяльності підприємства: аналітичний підхід»: наукове видання /. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2013. – 240 с.
31. PRINCE2 Handbook/- Axelos, 2017, 67 p.
32. ДСТУ ISO 9001:2015 Системи управління якістю. Вимоги (ISO 9001:2015, IDT)
33. ДСТУ ISO 14031:2016 Екологічне управління. Оцінювання екологічної дієвості. Настанови (ISO 14031:2013, IDT)
34. ДСТУ ISO 50001:2014 Енергозбереження. Системи енергетичного менеджменту. Вимоги та настанова щодо використання (ISO 50001:2011, IDT)
35. Portfolio, Programme and Project Offices/- Axelos, 2013, 567 p.
36. Website DR. ARNOUD VAN DER MAAS - STRATEGY MANAGEMENT EXPERT - Режим доступу - <https://arnoudvandermaas.com/managingstrategy-controlling-the-strategy/>
37. Сайт вікіпедії - Режим доступу - <https://en.wikipedia.org/wiki/Smartsheet>
38. Сайт студопедії – Режим доступу - [https://studopedia.com.ua/1\\_134040\\_ERP-i-upravlinnya-mozhливostyami-biznesu.html](https://studopedia.com.ua/1_134040_ERP-i-upravlinnya-mozhливostyami-biznesu.html)
39. Атамас П.Й. Основи обліку в бюджетних організаціях: Навчальний посібник. – К.: Центр навчальної літератури, 2003. – 284 с.
40. Офіційний сайт smartsheet- Режим доступу - <https://www.smartsheet.com/>