

УДК 35.07:005.9

ДОСЛІДЖЕННЯ, РОЗРОБКИ, ПРОЕКТИ З ПИТАНЬ
ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ

Задорожний Володимир Петрович

доктор наук з державного управління, доцент,
професор кафедри публічного управління, адміністрування та права
Навчально-науковий інститут фінансів, економіки, управління та права
НУ «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»

Zadorozhnyi Volodymyr

Doctor of Science in Public Administration, Associate Professor,
Professor of the Department of Public Management, Administration and Law
Educational and Scientific Institute of Finance, Economics, Management and Law
Yury Kondratyuk Poltava Polytechnic National University
ORCID: 0000-0003-1257-7192

Залізняк Вікторія Петрівна

доктор наук з державного управління, професор,
завідувач кафедри публічного управління та адміністрування
Державний торговельно-економічний університет

Zalizniuk Viktoriia

Doctor of Sciences in Public Administration, Professor,
Head of the Public Administration Department
State University of Trade and Economics
ORCID: 0000-0002-7014-0207

Тирусь Богдан Юрійович

кандидат наук з державного управління,
доцент кафедри публічного управління та адміністрування
Державний торговельно-економічний університет

Tyrus Bohdan

PhD in Public Administration,
Associated Professor of the Public Administration Department
State University of Trade and Economics
ORCID: 0009-0005-3251-0237

DOI: 10.25313/2617-572X-2025-6-11114

КОНТРОЛІНГ У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ: ІНСТРУМЕНТ СТРАТЕГІЧНОГО МОНІТОРИНГУ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ

CONTROLLING IN PUBLIC ADMINISTRATION: A TOOL FOR STRATEGIC MONITORING AND EFFICIENCY

Анотація. Вступ. Контролінг дозволяє суттєво покращити стратегічний моніторинг і підвищити ефективність публічного управління в цілому, проте весь арсенал його інструментів, а особливо використання їх у комплексі, є на сьогоднішній день малодослідженим.

Мета. Метою статті є визначення ключових інструментів контролінгу як системи, що використовує інформацію для виконання своїх функцій, а також формування пропозицій комплексного використання його інструментів в діяльності органів публічного управління з урахуванням їхнього цільового призначення на різних етапах моніторингу.

Матеріали і методи. У дослідженні було використано методи системного аналізу, узагальнення та систематизації, моделювання і контент-аналіз.

Результати. У результаті проведеного дослідження було визначено набір ключових інструментів, які можуть бути використані з метою покращення стратегічного моніторингу й ефективності у публічному управлінні. Серед таких інструментів було охарактеризовано: ключові показники ефективності, програмно-цільове бюджетування, збалансовану систему показників, моніторинг та оцінку, дашборди, аудит ефективності, бенчмаркінг, SWOT-аналіз, ризик-менеджмент і сценарне планування. У дослідженні зазначено ключові переваги, які надає кожен з інструментів для покращення моніторингу та підвищення ефективності публічного управління. Запропоновано модель комплексного використання розглянутих інструментів контролінгу на різних його етапах, що дозволяє державним органам здійснювати безперервний стратегічний моніторинг і приймати обґрунтовані управлінські рішення, що зрештою призведе до підвищення ефективності публічного управління. Отримані висновки свідчать про те, що контролінг у публічному управлінні є не тільки сукупністю окремих інструментів, а цілісною динамічною системою.

Перспективи. Результати дослідження можуть бути корисними для покращення підходів до комплексного впровадження інструментів контролінгу в процес публічного управління. Подальші дослідження можуть передбачати визначення недоліків інтеграції інструментів контролінгу, кейс-стаді успішних та неефективних підходів до їх впровадження в публічному управлінні.

Ключові слова: контролінг, публічне управління, моніторинг, ефективність, ключові показники ефективності, бюджетування на основі результатів, збалансована система показників.

Summary. Introduction. Controlling allows to significantly improve strategic monitoring and increase the efficiency of public administration as a whole, however, the entire arsenal of its tools, and especially their use in a complex, is currently poorly studied.

Purpose. The purpose of the article is to determine the key tools of controlling as a system that uses information to perform its functions, as well as to formulate proposals for the comprehensive use of controlling tools in the activities of public administration bodies, taking into account their intended purpose at different stages of controlling.

Materials and methods. The work used the methods of system analysis, generalization and systematization, modeling, content analysis.

Results. As a result of the research, a set of key tools was identified, which, in the author's opinion, can be used to improve strategic monitoring and efficiency in public administration. Among such tools were characterized: key performance indicators, program-target budgeting, balanced scorecard, monitoring and evaluation, dashboards, performance audit, benchmarking, SWOT analysis, risk management, scenario planning. The study identifies the key advantages that each of the tools provides for improving monitoring and increasing the efficiency of public administration. A model of integrated use of the considered controlling tools at its various stages is proposed, which allows state bodies to carry out continuous strategic monitoring and make informed management decisions, which will ultimately lead to increased efficiency of public administration. The conclusions obtained indicate that controlling in public administration is not only a set of individual tools, but a holistic, dynamic system.

Discussion. The results of the study can be useful for improving approaches to the comprehensive implementation of controlling tools in the public administration process. Further research may include identifying shortcomings in the integration of controlling tools, case studies of successful and ineffective approaches to implementing controlling in public administration.

Key words: controlling, public management, monitoring, efficiency, key performance indicators, results-based budgeting, balanced scorecard.

Постановка проблеми. Контролінг є ефективним інструментом проактивного державного управління, який дозволяє приймати більш ефективні рішення на основі даних і покращує моніторинг та прогнозування. Однак концепція контролінгу є відносно новою, тому в сучасних дослідженнях бракує комплексних підходів до визначення його ключових інструментів та їх інтеграції у процес державного управління.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У багатьох наукових роботах підкреслено ефективність впровадження контролінгу в публічному управлінні; окремі роботи надають емпіричне підкріплення цих висновків.

Так, Т. Корольок дослідила підходи до визначення поняття «контролінг», зауваживши, що трактування цього поняття в науковій літературі є дискусійним. У статті розглянуто сутність цього поняття як джерела інформації для прийняття стратегічних і так-

тичних управлінських рішень завдяки інтеграції процесів збору, обробки та аналізу інформації про діяльність організації [1].

У свою чергу, Н. Штангова та ін. вважають контролінг сучасним та ефективним інструментом для державного сектору. Вчені визначають його як систему управління, яка використовує інформацію для контролю всіх процесів в організації. На думку дослідників, передбачення відмінностей між фактичними та запланованими результатами, а також виконання дій до виникнення таких відмінностей є його типовими функціями. У цьому дослідженні особливості впровадження таких систем управління в місцевому самоврядуванні вивчалось на прикладі Словацької Республіки. У результатах було відзначено, що стратегія модернізації із їх використанням повинна мати наступні характеристики: забезпечення постійного вдосконалення діяльності місцевого самоврядування щодо економії, ефективності та ре-

зультативності; проведення оглядів усіх функцій; оцінювання ефективності за допомогою показників і стандартів [2].

Досліджуючи аспекти впровадження контролінгу у місцевому самоврядуванні в сучасних умовах, Д. Кука відзначає високу потребу у точному прогнозуванні діяльності, оцінці ефективності, виявленні причин відхилень і подальшій оптимізації. У цьому контексті вибір та аналіз потрібної інформації, а також формування висновків за отриманими результатами є критично важливими. Для вирішення зазначених завдань використовуються функції контролінгу, який є сукупністю методів і процедур, що формують методичну й організаційну основу для підтримки таких управлінських завдань, як аналіз, планування, прогнозування, організація, облік і контроль [3].

Сучасна система контролінгу має враховувати невизначеність в управлінні, стихійний характер і швидкі зміни стратегічних напрямів [4]. Однак у цьому дослідженні бракує чіткого розмежування цього поняття з функціями контролю. Важливою відмінністю контролінгу є те, що він являє собою інструмент проактивного управління, а не лише бюрократичну перевірку за результатами виконаних дій.

Ефективність моніторингу та оцінки державного сектору як основних складових контролінгу у просуванні належного врядування на прикладі Уганди було досліджено у статті А. В. Намугабі та Дж. Каліко. Науковці дійшли висновку, що моніторинг та оцінка покращують підзвітність, управлінські рішення, організаційне навчання та сприяють належному управлінню. У дослідженні рекомендується, щоб моніторинг та оцінка були пов'язані не лише з формальним дотриманням вимог, але і підтримували прийняття рішень на основі доказів [5].

Ефективність контролінгу в системі управління суттєво залежить від концептуально-теоретичних і прикладних засад, що охоплюють його організаційні аспекти, структуру, принципи добору інструментів, методів та їх координацію. Особливе значення надається можливостям його використання для покращення системи децентралізованого управління, підкреслюючи, що адаптація в системі публічного управління ґрунтується на ідеї передачі повноважень і відповідальності за прийняття рішень на нижчі рівні ієрархії. Основним завданням у цьому контексті є забезпечення керівництва центрального рівня необхідною для досягнення поставлених цілей інформацією. Таким чином, упровадження контролінгу має відбуватися поступово за чітко визначеними кроками та за існування необхідних для цього передумов [6].

Проведений аналіз наукових публікацій показав, що попри підкреслену важливість інструментів контролінгу, існує певний брак комплексних досліджень усього арсеналу таких інструментів. При цьому їх використання може суттєво вплинути на покращен-

ня моніторингу та підвищення загальної ефективності в процесі публічного управління. Тому в даній статті запропоновано авторське бачення складу таких інструментів із прикладами впровадження в публічному секторі та потенційними перевагами, які надає їх використання.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є визначення ключових інструментів контролінгу як системи, що використовує інформацію для виконання своїх функцій, а також формування пропозицій комплексного використання його інструментів в діяльності органів публічного управління з урахуванням їхнього цільового призначення на різних етапах моніторингу.

Виклад основного матеріалу. Основою використання контролінгу в державній організації є управління процесами та допоміжна інформаційна система, яка необхідна для менеджерів, підтримки державних послуг, громадян тощо. [2]. У цьому контексті контролінг можна визначити як нову концепцію, що являє собою обліково-аналітичну систему, яка поєднує у собі елементи планування, обліку та контролю, забезпечуючи оперативне і стратегічне управління процесом досягнення цілей і результатів [3]. Саме тому важливо вивчити інструменти контролінгу, які забезпечують цілісне бачення діяльності організації і сприяють досягненню стратегічних цілей у публічному секторі.

Першим із таких інструментів є використання ключових показників ефективності (Key Performance Indicators, KPI). Загалом, KPI являють собою індикатори для проведення як фінансової, так і нефінансової оцінки ступеня досягнення стратегічних цілей будь-якою організацією. Важливою задачею у підходах до публічного управління з використанням такої системи показників є визначення ключових змінних, які суттєво впливають на результати діяльності публічного управління, пропонуючи цінну інформацію про критичні чинники, що впливають на успіх організації. Інтегруючи аналіз важливості змінних з експертними консультаціями, можна систематично розробляти відповідні KPI, забезпечуючи, щоб стратегії покращення стосувалися критично важливих для ефективності сфер. Використання такої системи може передбачати інтеграцію нових технологій, таких як машинне навчання, що дозволить підвищити гнучкість публічного управління та запровадити підходи, орієнтовані на результат [7].

Бюджетування на основі результатів (Performance Based Budgeting, PBB) може бути ще одним ефективним інструментом контролінгу, що з успіхом використовується в державному секторі в низці країн. Реформи PBB спрямовані на підвищення ефективності та результативності державного сектору шляхом пов'язування фінансових асигнувань із вимірюваними результатами. Така система може використовуватися одночасно з KPI, адже саме через його визначення та вимірювання відбувається

оцінка досягнення запланованих результатів бюджетних програм. Так, Х.М. Чотиб та ін. на прикладі одночасного використання цих показників у державному управлінні в Індонезії показали, що між показниками впровадження РВВ і відсотками розподілу бюджету в освіті та громадських роботах, а також між цими показниками та конкретними КРІ (зокрема, коефіцієнтом зарахування до середньої школи та відсотком провінційних доріг у хорошому стані) існують статистично значущі позитивні зв'язки. Вчені довели, що вищі показники впровадження РВВ позитивно пов'язані з покращенням кількох КРІ, таких як кваліфікована допомога при пологах та стан доріг, навіть за умови контролю відсотка розподілу бюджету [8]. Отже, впровадження такої системи потенційно позитивно сприяє покращенню конкретних результатів надання державних послуг, зокрема, через механізми, що виходять за рамки простого збільшення бюджету, такі як покращене планування та зосередження на результатах.

Збалансована система показників (Balanced Scorecard, BSC) у загальному розумінні є системою управління, яка надає зворотний зв'язок щодо внутрішніх бізнес-процесів і зовнішніх результатів діяльності для постійного покращення стратегічної ефективності та результатів. BSC охоплює КРІ у розрізі чотирьох аспектів: фінансовий, клієнтський, внутрішні процеси та навчання. Упровадження BSC у державних службах є важливим із точки зору підвищення прозорості й ефективності щодо стратегії їх розвитку [9]. В окремих наукових роботах було виявлено емпіричні підтвердження ефективності використання такої системи в публічному управлінні, зокрема, зафіксовано значну кореляцію між BSC та ефективністю професійної діяльності бухгалтерів та аудиторів, а також боротьбою з фінансовою й адміністративною корупцією [10].

Моніторинг та оцінка (Monitoring and Evaluation, M&E) використовуються для відстеження й оцінки прогресу, ефективності та впливу програм, проєктів або політик. Наукова розвідка Н.А. Мохамед та Д.А. Кулмі довела значний позитивний вплив підзвітності, прийняття управлінських рішень та організаційного навчання як інструментів M&E на просування належного управління в державних установах [11]. У свою чергу, в деяких дослідженнях відзначено, що відсутність належної системи M&E спричинює низький рівень якості надання державних послуг. Так, К. Нвеке доводить цей факт на прикладі Нігерії, зауважуючи, що моніторинг та оцінка зміцнюють управління діяльністю уряду, підтримують відносини підзвітності в громадянському суспільстві та наданні послуг [12].

Інформаційні панелі (Dashboards) є інструментом для графічної презентації КРІ, які є значущими для конкретної мети аналізу. Вони дозволяють створювати, одержувати й аналізувати дані в режимі реального часу. Використання добре розроблених

інформаційних панелей може бути корисним для охоплення використання даних на державних порталах, підвищуючи прозорість і залученість населення в державній діяльності. Основними чинниками успішного впровадження цього інструменту є вибір значущих показників і використання відповідних візуалізацій [13].

Концепція аудиту ефективності (Value for Money, VfM) у публічному управлінні передбачає досягнення максимального результату при оптимальному використанні бюджетних ресурсів із фокусом на трьох ключових аспектах: економність, ефективність і результативність. Іншими словами, VfM передбачає реальне досягнення суспільно корисних цілей із мінімальними витратами. У статті Д. Ангтрейні та ін., проведеному на прикладі району Клатен в Індонезії, було доведено, що впровадження VfM впливає на такі ключові аспекти публічного управління, як якість фінансових рішень, прозорість діяльності, ефективність нагляду, що, зрештою, забезпечує досягнення результатів, які дійсно відповідають потребам громади [14].

Бенчмаркінг у контексті публічного управління — це аналіз кращого світового досвіду в певній галузі, який має значний потенціал для підвищення ефективності управління в разі запровадження у власну практику. Він дає можливість виявляти сильні та слабкі сторони, підвищувати прозорість і посилювати підзвітність органів влади. Також цей підхід сприяє впровадженню ефективних практик, дає змогу навчатися на досвіді інших, а також стимулює здорову конкуренцію між громадами або регіонами. Це, у свою чергу, може призвести до кращого управління, планування та цілеспрямованого використання ресурсів, тобто, до ефективного виконання публічних функцій в інтересах громадян [15].

SWOT-аналіз (від Strengths — сильні сторони, Weaknesses — слабкі сторони, Opportunities — можливості, Threats — загрози) використовується в стратегічному управлінні для дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища. Цей тип аналітичного інструменту також використовується на рівні державного управління, оскільки він дає можливість визначити ключові елементи, необхідні для досягнення мети, для якої були створені ці державні органи. Знання сильних і слабких сторін, можливостей і загроз є важливою інформацією, яка має бути покладеною в основу певних рішень, необхідних у конкретному економічному та соціальному контексті для досягнення цілей, поставлених урядовими програмами. Крім того, виявлення слабких сторін за допомогою SWOT-аналізу може призвести до впровадження найбільш підходящої та ефективної стратегії, яка може оптимізувати діяльність, що здійснюється на рівні державної установи. Отже, такий підхід може створити передумови для більш ефективної комунікації і роботи щодо процесу надання державних послуг [16].

Ризик менеджмент (Risk Management, RM) полягає у визначенні можливих відхилень від запланованих результатів і в управлінні цими відхиленнями для покращення перспектив, процесу прийняття рішень та скорочення збитків. Ця концепція передбачає виявлення перспектив і можливостей для вдосконалення діяльності, а також мінімізацію ймовірності реалізації небажаного сценарію подій [17].

Сценарне планування (Scenario Planning, SP) використовується для передбачення та підготовки до різних варіантів розгортання подій. Воно значною мірою сприяє формуванню цілісної системи та виявленню проблем, дозволяючи підвищити ефективність, легітимність та аналітичну ретельність процесів планування, зокрема із залученням різноманітних зацікавлених сторін до стратегічних діалогів [18].

На рисунку 1 охарактеризовано зміст і потенційні переваги від впровадження кожного з наведених інструментів.

Зважаючи на складність функцій контролінгу (аналіз, планування, прогнозування, організація, облік і контроль тощо), зазначені інструменти можуть бути використані у комплексі, допомагаючи у процесах моніторингу, підвищення ефективності та прийняття рішень на всіх його етапах. Нижче наведено схему (рис. 2), що показує, на яких етапах може бути впроваджений той чи інший інструмент. Представлений на цій схемі перелік охоплює усі розкриті вище інструменти, слугуючи моделлю можливих взаємозв'язків та етапів, на яких ці інструменти можуть бути застосовані. Слід зазначити, що наведена модель є прикладом комплексного підходу, тому реальний набір інструментів може значно відрізнятися залежно від конкретних цілей, специфіки діяльності державного органу, галузі та наявних ресурсів.

Представлена на Рисунку 2 схема наочно демонструє, що контролінг у публічному управлінні є не тільки сукупністю окремих інструментів, а цілісною динамічною системою. Її ефективне функціонуван-

KPI	Метрики, що вимірюють продуктивність, якість і результати органів управління
підвищення прозорості й ефективності формування стратегії розвитку державної служби	
PBB	Бюджетування на основі очікуваного ефекту програм і послуг
сприяє покращенню KPI завдяки покращенню планування й орієнтації на результат	
BSC	Стратегічна модель з фінансовими, клієнтськими, внутрішніми процесами і навчанням
•підвищення прозорості й ефективності формування стратегії розвитку державної служби	
M&E	Систематичне оцінювання програм і політик на відповідність ефекту
•покращення управління діяльністю уряду, підтримка відносин підзвітності в громадянському суспільстві та наданні послуг	
Dashboards	Інтерактивні інструменти для візуалізації KPI в реальному часі
•підвищення прозорості та доступу до результатів діяльності державних органів, зростання залученості населення в процесах державного управління та прийняття рішень	
VfM	Перевірка, чи досягаються результати за мінімальних ресурсів
•реальне досягнення суспільно корисних цілей із мінімальними витратами	
Benchmarking	Порівняння процесів і результатів із найкращими практиками
•виявлення сильних і слабких сторін, підвищення прозорості та посилення підзвітності органів влади	
SWOT аналіз	Аналіз сильних / слабких сторін, можливостей і загроз
•покращення процесу прийняття рішень і поінформованість для досягнення конкретних цілей	
Ризик менеджмент	Ідентифікація, оцінка та моніторинг ключових ризиків
•вдосконалення діяльності, підготовка та/або попередження негативного перебігу подій	
Сценарне планування	Побудова декількох стратегічних сценаріїв розвитку
•підвищення ефективності, легітимності й аналітичної ретельності процесів планування, готовність до різних варіантів розгортання подій	

Рис. 1. Інструменти контролінгу, які можуть бути використані для підвищення ефективності публічного управління
Джерело: власна розробка авторів

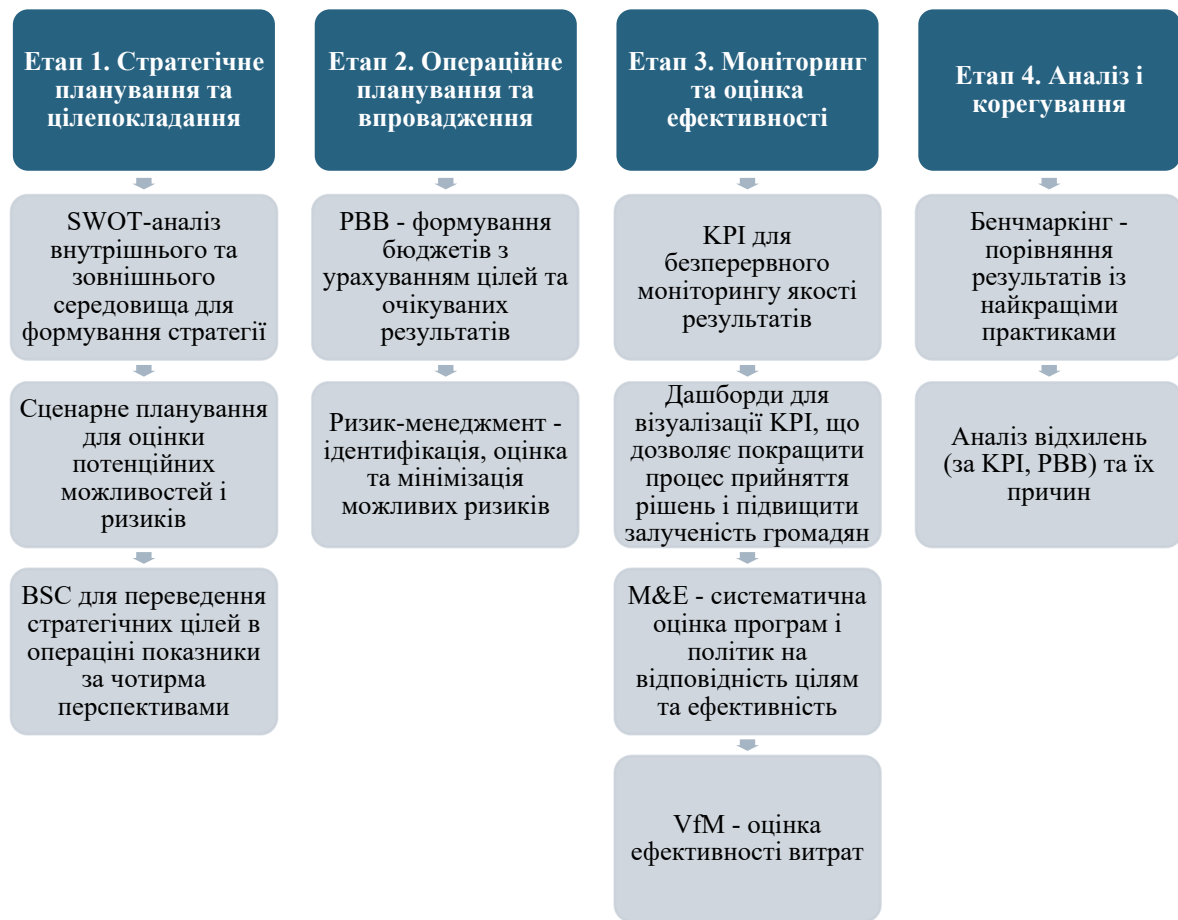


Рис. 2. Модель комплексного використання інструментів контролінгу на різних його етапах
Джерело: власна розробка авторів

ня забезпечується взаємодією таких елементів, як KPI, PBB, BSC, M&E, дашборди, VfM, бенчмаркінг, SWOT-аналіз, ризик-менеджмент, сценарне планування тощо. Комплексне застосування цих інструментів дозволяє державним органам здійснювати безперервний стратегічний моніторинг і приймати обґрунтовані управлінські рішення, що зрештою призведе до підвищення ефективності публічного управління.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Проведене дослідження надає комплексне

бачення застосування інструментів контролінгу в публічному управлінні. У статті доведено, що послідовне впровадження інструментів контролінгу, спрямоване на конкретні цілі, дозволяє істотно покращити моніторинг і підвищити загальну ефективність публічного управління. Подальші напрями досліджень можуть передбачати визначення недоліків упровадження окремих інструментів контролінгу, а також кейс-стаді успішних і неефективних підходів до їх упровадження в публічному управлінні.

Література

1. Королюк Т. Дослідження сутності поняття «контролінг». *Актуальні проблеми та перспективи розвитку обліку, аналізу та контролю в соціально-орієнтованій системі управління підприємством* : матеріали V Всеукраїнської науково-практичної конференції, м. Полтава, 14–15 квітня 2022 р. Полтава, 2022. С. 113–114. URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/38096> (дата звернення: 10.06.2025).
2. Štangová N., Mihalíková E., Mital'ová J. Controlling in public administration. E a M: *Ekonomie a Management*. 2007. No. 2. URL: <https://www.ekonomie-management.cz/archiv/search/detail/140-controlling-vo-verejnej-spr-ve/> (дата звернення: 10.06.2025).
3. Кука Д. Впровадження системи контролінгу як основи ефективного функціонування органів місцевого самоврядування. *Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах інноваційного розвитку економіки* : матеріали доп. II Всеукр. наук.-практ. конф. з міжнар. участю (м. Тернопіль, 28 трав. 2021 р.). Тернопіль : ЗУНУ, 2021. Ч. 2. С. 172–174. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/43319> (дата звернення: 10.06.2025).

4. Чорний О.О. Організаційно-економічний механізм інтегрування контролінгу в систему публічного управління. *Slovak International Scientific Journal*. 2023. № 74. С. 74–77. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.8223377> (дата звернення: 10.06.2025).
5. Namugabi A. W., Kalikola J. Public sector monitoring and evaluation on promoting good governance in Uganda: A case study of Ministry of Local Government. *Metropolitan Journal of Business & Economics (MJBE)*. 2023. Vol. 2, No. 9. P. 256–267. URL: <https://www.researchgate.net/publication/376617197> (дата звернення: 10.06.2025).
6. Арабчук, Я.І. Контролінг-складова мистецтва ефективного публічного управління. *Науковий вісник Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу. Серія: Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості*. 2019. № 2. С. 55–69. URL: [https://doi.org/10.31471/2409-0948-2019-2\(20\)-55-69](https://doi.org/10.31471/2409-0948-2019-2(20)-55-69) (дата звернення: 10.06.2025).
7. Fioretto S., Masciari E., Napolitano E. V. A brief discussion on KPI development in public administration. *arXiv preprint arXiv*. 2024. URL: <https://doi.org/10.48550/arXiv.2412.09142> (дата звернення: 10.06.2025).
8. Chotib H. M., Rahmi H., Pratiwi W. Performance-based budgeting reforms and sectoral outcomes: Evaluating the link between financial allocation and public service delivery quality in Jambi province. *Enigma in Economics*. 2025. Vol. 3, No. 1. P. 186–197. URL: <https://doi.org/10.61996/economy.v3i1.88> (дата звернення: 10.06.2025).
9. Vrabie T., Cristache N., & Năstase M. The use of balanced scorecard in assessing public service performance. *Applied Research In Administrative Sciences*. 2022. Vol. 3, No. 2. P. 28–36. URL: <https://doi.org/10.24818/ARAS/2022/3/2.03> (дата звернення: 10.06.2025).
10. Alamry S. J. M., Al-Attar H. A., Salih A. S. The effect of using the Balanced Scorecard (BSC) on reducing the financial and administrative corruption in Iraqi Government Units. *International Journal of Financial, Accounting, and Management*. 2022. Vol. 4, No. 1. P. 67–83. URL: <https://doi.org/10.35912/ijfam.v4i1.732> (дата звернення: 10.06.2025).
11. Mohamed N. A., Kulmie D. A. Role of effective monitoring and evaluation in promoting good governance in public institutions. *Public Administration Research*. 2023. Vol. 12, No. 2. P. 48–58. URL: <https://doi.org/10.5539/par.v12n2p48> (дата звернення: 10.06.2025).
12. Nweke A. C. Monitoring and evaluation: A practical approach to public service delivery. *International Journal of Public Administration and Management Research*. 2021. Vol. 6, No. 3. P. 33–40. URL: <https://journals.rcmss.com/index.php/ijpamr/article/view/75> (дата звернення: 10.06.2025).
13. Engaging citizens with open government data: The value of dashboards compared to individual visualizations / A. P. Chokki et al. *Digital Government: Research and Practice*. 2022. Vol. 3, No. 3. P. 1–20. URL: <https://doi.org/10.1145/3558099> (дата звернення: 10.06.2025).
14. Anggraini D., Heriningsih S., Windyastuti W. The influence of accountability, transparency and supervision on budgeting performance with the concept of value for money in village owned enterprises in Klaten regency. *Journal of International Conference Proceedings*. 2021. Vol. 4, No. 3. P. 704–713. URL: <https://doi.org/10.32535/jicp.v4i3.1419> (дата звернення: 10.06.2025).
15. da Cruz N. F. Local government benchmarking. *Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance*. Cham: Springer, 2022. P. 7766–7775. URL: https://doi.org/10.1007/978-3-030-66252-3_2329 (дата звернення: 10.06.2025).
16. Moisescu I. Using SWOT analysis for more efficient communication and performance at the level of public administration. *New Technologies, Development and Application V. NT 2022. Lecture Notes in Networks and Systems*. Cham: Springer, 2022. Vol. 472, P. 531–538. URL: https://doi.org/10.1007/978-3-031-05230-9_63 (дата звернення: 10.06.2025).
17. Богаченко, М. М. Ризик-менеджмент в умовах суспільних викликів і трансформацій. *Україна як суспільство ризику: збірка матеріалів Всеукраїнської наукової конференції* (м. Дніпро, 23 квітня 2021 р.). Дніпро : Видавничо-поліграфічний дім «Формат А+», 2021. С. 8–10. URL: https://www.dnu.dp.ua/docs/facults/fsocgum/sociologia/Ukrajina_jak_suspilstvo_ryzyku.pdf#page=9 (дата звернення: 10.06.2025).
18. Participatory scenario planning and framing of social-ecological systems: an analysis of policy formulation processes in Rwanda and Tanzania / L. Rutting et al. *Ecology and Society*. 2021. Vol. 26, No. 4. Article 20. URL: <https://doi.org/10.5751/ES-12665-260420> (дата звернення: 10.06.2025).

References

1. Koroliuk, T. (2022). Doslidzhennia sutnosti poniattia "kontrolinh" [Research of the essence of the concept of "controlling"]. In *Aktualni problemy ta perspektyvy rozvytku obliku, analizu ta kontroliu v sotsialno-orientovanii systemi upravlinnia pidpriemstvom: Materialy V Vseukrainskoi naukovo-praktychnoi konferentsii — Actual problems and prospects of development of accounting, analysis and control in a socially oriented enterprise management system: Materials of the V All-Ukrainian Scientific and Practical Conference* (pp. 113–114). Poltava. Retrieved from <https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/38096> [in Ukrainian].
2. Štangová, N., Mihaliková, E., & Mital'ová, J. (2007). Controlling in public administration. *E a M: Ekonomie a Management*, (2). Retrieved from <https://www.ekonomie-management.cz/archive/number/2007/2/>.
3. Kuka, D. (2021). Vprovdzhennia systemy kontrolinhu yak osnovy efektyvnogo funktsionuvannia orhaniv mistsevoho samovriaduvannia [Implementation of a controlling system as a basis for the effective functioning of local self-government

bodies]. In R. R. Avhustyn, A. Yu. Vasina, T. L. Zheliuk et al. (Eds.), *Aktualni problemy menedzhmentu ta publichnoho upravlinnia v umovakh innovatsiinoho rozvytku ekonomiky: materialy dop. II Vseukr. nauk.-prakt. konf. z mizhnar. uchastiu — Actual problems of management and public administration in the conditions of innovative economic development: materials of the report. II All-Ukrainian Scientific and Practical Conference with international participation* (Vol. 2, pp. 172–174). Ternopil: ZUNU. Retrieved from <http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/43319> [in Ukrainian].

4. Chorny, O. O. (2023). Orhanizatsiino-ekonomichniy mekhanizm intehruvannia kontrolinhu v systemu publichnoho upravlinnia [Organizational and economic mechanism of integrating controlling into the public administration system]. *Slovak International Scientific Journal*, (74), 74–77. Retrieved from <https://doi.org/10.5281/zenodo.8223377> [in Ukrainian].

5. Namugabi, A. W., & Kalikola, J. (2023). Public sector monitoring and evaluation on promoting good governance in Uganda: A case study of Ministry of Local Government. *Metropolitan Journal of Business & Economics (MJBE)*, 2(9), 256–267. Retrieved from <https://www.researchgate.net/publication/376617197>.

6. Arabchuk, Ya. I. (2019). Kontrolinh-skladova mystetstva efektyvnoho publichnoho upravlinnia [Controlling — a component of the art of effective public administration]. *Naukovyi visnyk Ivano-Frankivskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu nafty i hazu. Seriya: Ekonomika ta upravlinnia v naftovii i hazovii promyslovosti — Scientific Bulletin of Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas. Series: Economics and Management in the Oil and Gas Industry*, (2), 55–69. Retrieved from [https://doi.org/10.31471/2409-0948-2019-2\(20\)-55-69](https://doi.org/10.31471/2409-0948-2019-2(20)-55-69) [in Ukrainian].

7. Fioretto, S., Masciari, E., & Napolitano, E. V. (2024). A brief discussion on KPI development in public administration. *arXiv preprint arXiv*. Retrieved from <https://doi.org/10.48550/arXiv.2412.09142>.

8. Chotib, H. M., Rahmi, H., & Pratiwi, W. (2025). Performance-based budgeting reforms and sectoral outcomes: Evaluating the link between financial allocation and public service delivery quality in Jambi province. *Enigma in Economics*, 3(1), 186–197. Retrieved from <https://doi.org/10.61996/economy.v3i1.88>.

9. Vrabie, T., Cristache, N., & Năstase, M. (2022). The use of balanced scorecard in assessing public service performance. *Applied Research In Administrative Sciences*, 3(2), 28–36. Retrieved from <https://doi.org/10.24818/ARAS/2022/3/2.03>.

10. Alamry, S. J. M., Al-Attar, H. A., & Salih, A. S. (2022). The effect of using the Balanced Scorecard (BSC) on reducing the financial and administrative corruption in Iraqi Government Units. *International Journal of Financial, Accounting, and Management*, 4(1), 67–83. Retrieved from <https://doi.org/10.35912/ijfam.v4i1.732>.

11. Mohamed, N. A., & Kulmie, D. A. (2023). Role of effective monitoring and evaluation in promoting good governance in public institutions. *Public Administration Research*, 12(2), 48–58. Retrieved from <https://doi.org/10.5539/par.v12n2p48>.

12. Nweke A. C. (2021). Monitoring and evaluation: A practical approach to public service delivery. *International Journal of Public Administration and Management Research*, 6(3), 33–40. Retrieved from <https://journals.rcmss.com/index.php/ijpamr/article/view/75>.

13. Chokki, A. P., Simonofski, A., Frénay, B., & Vanderose, B. (2022). Engaging citizens with open government data: The value of dashboards compared to individual visualizations. *Digital Government: Research and Practice*, 3(3), 1–20. Retrieved from <https://doi.org/10.1145/3558099>.

14. Anggraini, D., Heriningsih, S., & Windyastuti, W. (2021). The influence of accountability, transparency and supervision on budgeting performance with the concept of value for money in village owned enterprises in Klaten regency. *Journal of International Conference Proceedings*, 4(3), 704–713. Association of International Business and Professional Management. Retrieved from <https://doi.org/10.32535/jicp.v4i3.1419>.

15. da Cruz, N. F. (2022). Local Government Benchmarking. In A. Farazmand (Ed.), *Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance* (pp. 7766–7775). Cham: Springer. Retrieved from https://doi.org/10.1007/978-3-030-66252-3_2329.

16. Moisesescu, I. (2022). Using SWOT analysis for more efficient communication and performance at the level of public administration. In I. Karabegović, A. Kovačević, & S. Mandžuka (Eds.), *New Technologies, Development and Application V. NT 2022. Lecture Notes in Networks and Systems* (Vol. 472, pp. 531–538). Cham: Springer. Retrieved from https://doi.org/10.1007/978-3-031-05230-9_63.

17. Bogachenko, M. M. (2021). Ryzhik-menedzhment v umovakh suspilnykh vyklykiv i transformatsii [Risk management in the conditions of social challenges and transformations]. In V. V. Kryvoshein (Ed.), *Ukraina yak suspilstvo ryzyku: Zbirka materialiv Vseukrainskoi naukovoï konferentsii* (pp. 8–10). Dnipro: Vydavnycho-polihrafichnyi dim “Format A+”. Retrieved from https://www.dnu.dp.ua/docs/facults/fsocgum/sociologia/Ukraina_jak_suspilstvo_ryzyku.pdf#page=9 [in Ukrainian].

18. Rutting, L., Vervoort, J., Mees, H., & Driessen, P. (2021). Participatory scenario planning and framing of social-ecological systems: an analysis of policy formulation processes in Rwanda and Tanzania. *Ecology and Society*, 26(4), Article 20. Retrieved from <https://doi.org/10.5751/ES-12665-260420>.