

## **Тема. Контроль виконання рішень.**

### **План.**

1. Організація та виконання рішень.
2. Функції та види контролю.
3. Методи контролю та механізми його здійснення.
4. Ефективність виконання рішень.

## **1. Організація та виконання рішень.**

### **Організація виконання рішень**

- 1 – доведення завдань до свідомості виконавців;
- 2 – підготовка виконавців до виконання завдання;
- 3 – спонукання виконавців до його добросовісного виконання.

### **Етапи підготовки:**

- доповідь
- інструктування
- показ зразків виконання: спостереження, ділові ігри, відеофільми
- вивчення документів

### **Образи майбутньої роботи**

- аферентний (є результатом доведення інформації)
- ефektorний (власний план дій)

### **Критерії оцінки образу майбутньої роботи**

- точність – ясність уявлення особливостей виконання запланованої роботи
- глибина – характеризує віддаленість образу від конкретних дій
- гнучкість – здатність до змін
- стресостійкість

### **Правила співвіднесення обсягу та змісту завдання:**

- 1) забезпечення відповідності кожного завдання діловим особливостям виконавця
- 2) стимулювання
- 3) взаємна довіра
- 4) взаємна допомога
- 5) мобілізація колективу

## **2. Функції та види контролю.**

### **Аспекти контролю**

- як діяльність апарату управління
- як одна із загальних функцій
- як принцип управління
- як завершальний процес процедури прийняття управлінських рішень

**Процес контролю** – це діяльність суб'єктів контролю, спрямована на виконання прийнятих рішень шляхом реалізації певних завдань, принципів, методів, застосування технічних засобів і технології контролю.

**Процес контролю характеризують три складові:**

- змістовна (що виконується в процесі контролю)
- організаційна (ким і в якій послідовності здійснюється)
- технологічна (як виробляється).

**Мета контролю** – забезпечення єдності рішення і виконання, попередження можливих помилок і недоробок, своєчасне виявлення відхилень від заданої програми, поставлених задач і встановлених термінів.

**Зміст контролю проявляється у виконуваних ним функціях:**

- діагностика стану справ
- орієнтування
- стимулювання
- коригування дій
- поширення передового досвіду
- здійснення авторського нагляду

**3. Методи контролю та механізми його здійснення.**

**Види контролю:**

- формальний / реальний
- внутрішній / зовнішній
- попередній / поточний / підсумковий
- державний / відомчий / громадський
- фільтруючий –призупинення виконання рішення на якій-небудь ділянці при різких відхиленнях фактичних результатів від запланованих.
- контроль за результатами
- безперервний контроль

**Попередній контроль** – здійснюється на етапі підготовки проектів програм (проекту бюджету) та містить: контроль відповідності бюджетної політики інтересам організації; контроль ефективності показників бюджетних програм; аналіз виконання бюджету попередніх періодів і здійснення рекомендацій щодо виявлення бюджетних резервів; контроль за встановленими нормами соціального забезпечення.

**Поточний контроль** – здійснюється в процесі виконання програми та передбачає: контроль за своєчасністю надходжень коштів до бюджету та здійсненням платежів з бюджетних рахунків; операційний контроль ефективності та цілеспрямованості використання бюджетних ресурсів; контроль забезпечення достовірності ведення бухгалтерської звітності; виявлення відхилень в процесі виконання бюджету за доходами та видатками й усунення негативних тенденцій; запобігання зловживанням під час використання бюджетних коштів.

**Наступний контроль** – здійснюється після завершення операцій з фінансовими ресурсами (після закінчення бюджетного року) і передбачає: перевірку правильності та законності проведення операцій з бюджетними коштами; виявлення порушень та зловживань при використанні фінансових ресурсів держави; розроблення заходів щодо усунення виявлених недоліків і зловживань та запобігання їм у майбутніх періодах; оцінка досягнутих фінансових результатів в процесі виконання бюджету.

**Внутрішній контроль** – комплекс заходів, що застосовуються керівником для забезпечення дотримання законності та ефективності використання бюджетних коштів, досягнення результатів відповідно до встановленої мети, завдань, планів і вимог щодо діяльності бюджетної установи та її підвідомчих установ.

**Внутрішній аудит** – діяльність підрозділу внутрішнього аудиту в бюджетній установі, спрямована на удосконалення системи управління, запобігання фактам незаконного, неефективного та нерезультативного використання бюджетних коштів, виникненню помилок чи інших недоліків у діяльності бюджетної установи та підвідомчих їй бюджетних установ, поліпшення внутрішнього контролю.

**Громадський бюджетний контроль** здійснюється на добровільних засадах організованою (органи самоорганізації населення, засоби масової інформації, громадські, профспілкові організації, політичні партії та інші громадські об'єднання) та неорганізованою (окремі громадяни, що за власної ініціативи представляють приватні або ситуативно-спільні інтереси певної соціальної групи) громадськістю.

**Характерні відмінності громадського контролю** від будь-якого іншого лежать у суб'єктно-об'єктній сфері:

- здійснюється громадськістю;
- його суб'єкти не наділені юридичними владно-примусовими повноваженнями та не можуть самостійно притягувати підконтрольних суб'єктів до правової відповідальності, їх рішення мають рекомендаційний характер;
- контролюються соціальні завдання, безпосередньо пов'язані з захистом і реалізацією прав і свобод громадян, задоволенням та узгодженням соціальних потреб та інтересів населення.

**Процес контролю включає чотири стадії:**

- 1 – встановлення норм діяльності (функціонування),
- 2 – збір даних про фактичні результати,
- 3 – порівняння та оцінку фактичного і очікуваного підсумків виконання,
- 4 – розробку і реалізацію коригувальних дій.

**Причинами коригувань можуть бути:**

- помилки, допущені при розробці рішень,
- зміни, що відбулися під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів,
- недоліки в організації виконання рішень,
- поява додаткових можливостей для підвищення ефективності рішень.

## **Соціально-психологічні аспекти контролю і оцінки виконання рішень**

- уникнення упередженості, суб'єктивних тлумачень
- вплив звичайних людських «слабостей», можна пробачити в інших випадках: надмірна довірливість, поверхневі спостереження, боязнь «скривдити» занадто глибоким вивченням шановного особи, бажання виправдати очікування старшого начальника
- недолік компетентності
- обмеженість часу для глибокого аналізу
- відсутність громадянської мужності сказати правду

### **4. Ефективність виконання рішень.**

#### **Ефективність виконання рішень, прийоми та процедури**

- 1) аналіз нормативно-правових актів, планових розрахунків та обґрунтувань, методичних документів, видань і публікацій у сфері реалізації рішень та програм, стосовно яких проводиться аудит ефективності;
- 2) аналіз результатів раніше здійснених контрольних заходів;
- 3) аналіз показників статистичної, фінансової та оперативної звітності;
- 4) порівняння фактично досягнутих результативних показників виконання із запланованими в динаміці за кілька років, з вітчизняним і зарубіжним досвідом у сфері реалізації, з технологічними стандартами тощо;
- 5) інтерв'ювання, анкетування (процес опитування учасників та користувачів з метою встановлення проблемних питань, результати якого фіксуються письмово);
- б) одержання інформації від юридичних осіб.

#### **Причини проблем, пов'язаних з ефективністю:**

- 1) затверджено занижені асигнування через недостатнє обґрунтування реальних потреб у коштах, у результаті чого не можливо досягнути кінцевої мети реалізації бюджетної програми;
- 2) на етапі формування були відсутні чіткі критерії відбору учасників їх виконання, що спричинило розподіл коштів тим установам, які не змогли їх освоїти;
- 3) неузгодженість нормативно-правової бази щодо порядку проходження коштів спричинила дублювання обов'язків учасників програми й уникнення відповідальності за досягнення негативних результатів;
- 4) наявність неповної, недостовірної та несвоєчасної інформації, відсутність належної взаємодії учасників не дозволили здійснювати оперативне управління коштами;
- 5) неупорядкована та непрозора процедура оформлення документів, недоліки і складності в обслуговуванні не сприяли своєчасному і повному використанню коштів, в результаті чого роботи не виконано або виконано не якісно.

## **Індикатори оцінки рішень**

Індикатори – це дані чи показники, за допомогою яких визначається прогрес у реалізації планів, виконанні завдань плану та досягнення очікуваних результатів.

### **Індикатори повинні:**

- 1) бути однозначними та вимірюваними (кг, дні, шт., відсотки, мешканці, грн й таке інше);
- 2) відповідати вимогам регулярності відстежування;
- 3) враховувати періодичність та циклічність явища, яке моніториться;
- 4) бути доступними та раціональними в процесі збору (затрати коштів і часу на збір індикаторів повинні бути реалістичні);
- 5) бути доречними та адекватними, ідентифікувати цілі та дії, які відслідковуються;
- 6) бути чутливими до змін, котрі необхідно виміряти та не повинні піддаватися впливу сторонніх факторів;
- 7) бути контрольованими – повинні підлягати незалежній перевірці.

### **Приклади помилкових індикаторів:**

1. Невимірюваний індикатор: покращення якості обслуговування пасажирів (Як виміряти?)
2. Нечіткий індикатор: підвищення рівня економічного зростання на 5% (економічний ріст – це не показник, він вимірюється групою показників: ВВП, продуктивність праці, додана вартість тощо)
3. Неоднозначний індикатор, який піддається впливу інших факторів: зростання рівня середньої зарплати в місті на 10% (заробітна плата може підвищитись через інфляцію).