

Тема 7. Контроль и
ответственность при
реализации
управленческих решений.

Контроль

- **Контроль** как функция управления представляет собой процесс обеспечения достижения поставленных целей, реализации принятых управленческих решений.
- **Процесс контроля** — это, с одной стороны, процесс установления стандартов, определения фактически достигнутых результатов и их отклонения от нормы; с другой — процесс мониторинга хода выполнения управленческих решений и оценки достигнутых результатов.
- **Результаты** контроля являются основанием для корректировки ранее принятых решений при обнаружении значительных отклонений от намеченного хода реализации решения. Другими словами, контроль представляет собой процесс сравнения полученных результатов с запланированными и, в случае необходимости, проведения соответствующих корректирующих мероприятий

Виды контроля

- Предварительный
- Текущий
- Корректирующий
- Заключительный

Предварительный контроль

- осуществляется до начала мероприятий по разработке решения. Его целью является предупреждение наступления нежелательных результатов до момента их появления за счет разработки критериев оценки, отладки методики и регламента контролирующих действий. Предварительный контроль используется для раскрытия признаков и причин проблемы, анализа неопределенностей, формулировки ограничений и оценки альтернатив. Примером предварительного контроля являются действия комиссий по оценке статей проекта бюджета МО при принятии бюджета на следующий год.

Текущий

- реализуется непосредственно в ходе процесса реализации решения. Он осуществляется руководителем и основан на измерении и изучении фактических промежуточных результатов выполненной работы в условиях воздействия внутренних и внешних факторов. Регулярный контроль работы исполнителей, обсуждение возникающих вопросов позволяют оперативно устранить текущие отклонения от намеченных планов и заранее скорректировать процесс решения проблемы.

Корректирующий

направлен на уже совершенные действия и создавшуюся ситуацию. Он предназначен для корректировки ситуации, когда известны результаты реализации управленческого решения и они противоречат запланированным значениям. Главной целью является недопущение повторения аналогичных ситуаций в будущем. Многие бухгалтерские и финансовые документы создаются с целью корректирующего контроля, так как, например, в финансовом управлении города проводится сравнение реальных годовых бюджетных расходов с запланированными и на следующий год может быть предложен иной проект использования финансовых ресурсов.

Заключительный

выполняется после того, как принятое решение реализовано. Назначение — учет, измерение конечных результатов и сравнение их с запланированными, на основании чего может быть сделан вывод о степени достижения цели. Следует помнить, что заключительный контроль осуществляется тогда, когда уже нельзя поменять решение в случае неудачного исхода.

Существует два варианта контроля: по результатам и по упреждению.

- *Контроль по результатам* использует организационную, экономическую, техническую и правовую документацию. Осуществляется оценка отклонения фактического результата от запланированных значений. Такой вариант контроля целесообразно применять в процессах с небольшим временем цикла и при невысокой стоимости процесса разработки и реализации решения. Управленческое решение постепенно совершенствуется на основе предыдущих результатов реализации, с помощью корректировок и уточнений
- *Контроль по упреждению* основывается на стандартах, нормах, правилах и может осуществляться до начала или в процессе разработки и реализации решения.

Контроллинг

направление в управленческой практике, которое включает административный, технологический контроль, ревизию и аудит.

- *Административный контроль* представляет собой постоянное наблюдение за процессом разработки и реализации управленческого решения, сроками и качеством.

- *Технологический контроль* — контроль используемых технологий, применяемых в процессе разработки и реализации решений.
- *Ревизия* — документальное фискальное обследование результатов реализации решения.
- *Аудит* - документальное исследование результатов реализации решения, определяющее уровень его соответствия определенным критериям.

Характеристики и принципы эффективного КОНТРОЛЯ

- *Коммуникации.* Процессы передачи информации являются основой эффективного контроля. Контроль эффективен настолько, насколько адекватна, своевременна и точна информация, на которой базируется система. Разработка управленческих решений, оценка результатов их реализации требуют эффективной информационной системы. Сотрудникам должны быть известны требования, предъявляемые к заданию, чтобы они могли их выполнить и на их основе осуществлять самоконтроль. Часто неэффективная работа является следствием того, что руководитель не располагает реальной информацией. Для быстрой и эффективной обработки данных о результатах работы необходимо использовать современные информационно-коммуникационные технологии.
- *Координация контроля* — важное условие его эффективности. Контроль является средством координации выполнения заданий различными подразделениями и служащими, способствующим концентрации работников на достижении общеорганизационных целей. Результаты деятельности любого учреждения не являются результатом деятельности какого-нибудь одного работника или отдела, а кроме того, задачи разных отделов или работников зачастую не взаимосвязаны.

- *Своевременность контроля* заключается в том, что он должен проводиться именно тогда, когда это необходимо. Систематическое наблюдение за результатами позволяет принимать корректирующие меры в процессе реализации решения и достичь намеченных целей. В случае обнаружения каких-либо отклонений от намеченного плана работ принимают меры по их исправлению или устранению. Однако чрезмерный контроль или бесконечные проверки снижают эффективность и увеличивают сроки реализации управленческого решения.
- *Гибкость системы* контроля выражается в том, что в процессе реализации управленческого решения должны меняться как стандарты, так и возможные корректирующие действия.
- *Экономичность контроля*. Если затраты на контроль превосходят создаваемые им преимущества, то следует от него отказаться. Иными словами, преимущества от контроля должны превосходить затраты финансовых, временных и человеческих ресурсов на его проведение. Система контроля должна срабатывать только при наличии заметных отклонений фактических результатов от плановых значений.

- *Четко структурированные планы* являются основой контроля. При достаточно частом обновлении плана без применения процедуры контроля изменений контроль над реализацией решения может быть утрачен.

- *Эффективная система отчетности.* Необходимо основываться на единых подходах и критериях при формировании отчетов о ходе выполнения работ. Методика их подготовки и получения должна быть ясно определена и достаточно проста. Для всех видов отчетов необходимо определить четкие временные интервалы.
- *Система анализа фактических показателей и тенденций* позволяет установить, соответствует ли текущая ситуация запланированной, и если нет, определить серьезность последствий выявленных отклонений.

Контроль как последовательность действий

- Разработка стандартов деятельности и норм, с которыми будут сравниваться реальные результаты. Стандарты должны учитывать количественные и качественные характеристики.
- Установление допустимых и приемлемых отклонений от существующих стандартов при реализации решения.
- Оценка фактических результатов деятельности на основе применения различных методов измерения.
- Процесс сопоставления стандартов и полученных результатов опирается на оценочные суждения и, как следствие, отличается высокой субъективностью.
- Текущая деятельность. Если запланированный результат не был достигнут, то принимаются корректирующие меры для изменения существующих стратегий.
- Будущая деятельность. К целям будущей деятельности относится использование накопленного положительного опыта для формирования будущих управленческих решений.

При реализации контроля необходимо учитывать:

- Реализацию контрольных функций следует поручать лицам, компетентным в данных вопросах, чтобы они могли быть способны оценить причины и следствия возможных отклонений и предложить мероприятия по их устранению;
- Для обеспечения объективности и принципиальности оценок лица, отвечающие за контроль, не должны быть связаны материальными интересами с подконтрольными подразделениями.

Трудности при осуществлении контроля

- сложно избежать предвзятости и субъективных толкований;
- доверчивость, поверхностные наблюдения, стремление оправдать ожидания руководства;
- Низкая компетентность;
- Малые сроки для проведения детального анализа
- отсутствие решимости сказать правду.

Для повышения эффективности контроля необходимо учитывать следующие факторы:

- увлеченно работающего сотрудника не стоит отвлекать, так как он примет контроль как помеху;
- контроль следует проводить, когда сотрудник испытывает сомнения или когда выполнен некоторый этап работы и он сам готов поделиться результатами;
- Часто контролируемые задачи становятся более приоритетными для исполнителя по сравнению с менее контролируемыми, поэтому проводить контроль следует системно.

Государственный контроль над местным самоуправлением

Не вмешиваясь в решение вопросов местного значения, государство осуществляет контроль решений и действий органов и должностных лиц местного самоуправления. Для любого административного контроля характерно следующее:

- реализация контроля только в формах и случаях, предусмотренных конституцией или законом;
- Контроль направлен на обеспечение законности и конституционных принципов;
- Степень вмешательства контролирующего органа должна быть соразмерна значимости защищаемых интересов.

Перечисленные принципы не исключают контроль государства над выполнением органами местного самоуправления делегированных им полномочий. Надзор за выполнением законодательства органами и должностными лицами местного самоуправления возложен на прокуратуру РФ.

При выявлении не соответствующих закону муниципальных правовых актов прокурор соответствующего уровня обязан принести протест на эти акты принявшему их органу или должностному лицу. Протест должен быть рассмотрен в 10-дневный срок или на ближайшем заседании представительного органа местного самоуправления. При отклонении протеста прокурор вправе обратиться в суд.

Контроль выполнения органами и должностными лицами местного самоуправления переданных им отдельных государственных полномочий осуществляют уполномоченные органы государственной власти.

Контроль органов власти местного самоуправления в отдельных сферах муниципальной деятельности выполняют специальные структуры, к которым относятся органы финансового, экологического, санитарно-эпидемиологического, земельного контроля и надзора.

Надзорные органы вправе:

- адресовать органам местного самоуправления рекомендации по решению возложенных на них задач;
- При невыполнении возложенных на органы местного самоуправления задач и обязательств адресовать им соответствующие предписания;
- Направлять органам местного самоуправления уведомления о возражении по их решениям и действиям и рекомендовать в течение определенного срока отменить или внести изменения в указанные решения и действия.

Финансовый контроль целевого расходования бюджетных средств осуществляют органы финансового контроля, входящие в систему Министерства финансов РФ.

Судебный контроль наиболее формализован, строится исключительно на правовых аргументах и реализуется всеми видами судов. Он используется для того, чтобы обезопасить граждан и юридических лиц от ошибок и незаконных решений этих органов. Решения, принятые на основе прямого волеизъявления граждан, решения и действия органов местного самоуправления могут быть обжалованы в суде в установленном законом порядке.