

ДЕРЖАВНА ПОДАТКОВА СЛУЖБА УКРАЇНИ

**ЦЕНТР ПЕРЕПІДГОТОВКИ ТА ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ
КЕРІВНИХ КАДРІВ ОРГАНІВ
ДЕРЖАВНОЇ ПОДАТКОВОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ**

КАФЕДРА ПОДАТКОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

**ПЛАНУВАННЯ В РОБОТІ ОРГАНІВ
ВЛАДИ ТА ЙОГО ВПЛИВ НА
ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ
РОБОТИ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ**

Стислий конспект курсу

КИЇВ – 2012

Мельник Ю.В. - кандидат технічних наук, старший науковий співробітник,
завідувач кафедрою «Податкового менеджменту»

Богданова Н.В. – методист кафедри «Податкового менеджменту»

1. Планування – важлива складова частина управлінської діяльності. Основні вимоги до планування.

Вдосконалення, підвищення ефективності управлінської діяльності взагалі і в сфері державного управління зокрема нерозривно пов'язане з її плануванням.

Всебічно обгрунтовані плани дозволяють центральним і місцевим органам державного управління на основі аналізу соціально-економічного і культурного життя території, галузі, сфери поєднувати перспективні і поточні завдання, визначити пріоритетні напрями їх вирішення, пов'язати розв'язання місцевих, галузевих, корпоративних проблем із загальнодержавними.

Процес планування є інструментом, який допомагає у прийнятті управлінських рішень. Його завдання забезпечити нововведення і зміни в організації в достатній мірі.

Планування це одна з функцій управління яка представляє собою процес вибору цілей організації і шляхів їх досягнення (рис. 1).

ПЛАНУВАННЯ



Планування - функція управління, що визначає **цілі** діяльності, необхідні для цього засоби, та продукує методи, найбільш ефективні у конкретних умовах.

Планування заключається в систематичному пошуку можливостей діяти і в **прогнозуванні** наслідків цих дій в заданих умовах.

Прогнозування – це погляд у майбутнє, оцінка можливих шляхів розвитку, наслідків тих, або інших рішень.

Рис. 1

Планування також це одна з найважливіших умов правильного добору, розстановки і виховання кадрів, забезпечення їх професійного зростання. Плани роботи сприяють правильному розподілу наявних сил державних службовців, структурних підрозділів і таким чином – утвердженню персональної відповідальності за доручену справу.

Складений на науковій основі план, який передбачає оптимальні завдання і строки виконання, конкретних виконавців, дозволяє органам державного управління чітко здійснювати контроль і перевірку додержання чинного законодавства, виконання указів, розпоряджень та доручень, забезпечувати єдність рішення і виконання (рис. 2).

ЗАДАЧІ ПЛАНУВАННЯ В ПРОЦЕСІ УПРАВЛІННЯ






-  **Забезпечення погодженості і послідовності дій**
-  **Подолання невизначеності становища**
-  **Концентрування на головних задачах**
-  **Забезпечення ефективного функціонування**
-  **Встановлення нормативів для контролю**

Рис. 2

Глибоко і всебічно продуманий план роботи органу виконавчої влади, його управління чи відділу справляє позитивний вплив на організацію діяльності апарату, допомагає раціонально використовувати час державних службовців. А проблема бюджету часу працівників апарату управління – одна з найвирішальніших у вдосконаленні стилю їхньої роботи.

Мобілізаційне й організаційне значення планування у виконавчій діяльності тим більше, чим повніше воно охоплює головні завдання і шляхи їх вирішення, чим краще враховує реальний стан, наявні сили і можливості та поєднує поточні плани з планами на перспективу.

Кожному державному службовцеві необхідне знання основ планування роботи (рис. 3), виходячи з того, що він:

по-перше, бере безпосередню участь у виробленні проектів планів органу виконавчої влади, установи чи їх підрозділу, вносить пропозиції щодо заходів, які доцільно внести у план, зауваження щодо його структури та змісту;

по-друге, відповідно до розподілу обов'язків покликаний надавати методичну допомогу органам нижчого рівня, організаціям, що перебувають у сфері управління та їхнім підрозділам у плануванні й організації їхньої діяльності;

по-третьє, відповідно до посадової інструкції чи за дорученням керівництва бере участь у здійсненні контролю і перевірки виконання планів;

по-четверте, відповідно до планів роботи свого підрозділу сам планує власну роботу, що є необхідною умовою її чіткої організації та ефективності.

НАВІЩО ДЕРЖАВНОМУ СЛУЖБОВЦЮ ЗНАТИ ОСНОВИ ПЛАНУВАННЯ





-  Безпосередньо розробляє плани організації або підрозділу, вносить пропозиції (зауваження) в плани вищестоячих організацій
-  У відповідності з розподілом обов'язків повинен здійснювати методичну допомогу в плануванні і організації діяльності нижчестоячих підрозділів
-  У відповідності з посадовою інструкцією та за дорученням керівництва приймає участь у здійсненні контролю і перевірці виконання планів
-  У відповідності з планом роботи свого підрозділу сам планує свою роботу

Рис. 3

Планування роботи у будь-якій сфері діяльності здійснюється на основі дотримання ряду основних вимог. До них належать наступні (рис. 4).

Цілеспрямованість планів. Плани роботи органів виконавчої влади всіх рівнів, їхніх підрозділів та державних службовців мають бути спрямовані на реалізацію законів України, її державної політики і передбачати практичну організаторську і виховну роботу щодо забезпечення соціально-економічного і культурного розвитку організацій, галузей, сфер, колективів. Плани мають враховувати завдання, визначені в рішеннях державних органів вищого рівня, а також інтереси розвитку власної організації, потреби, організацій нижчого рівня.

Науковий підхід до планування і реалізації планів. Здійснювати планування слід лише спираючись на досягнення науки і передової практики, на досвід і знання фахівців, на глибокий аналіз стану справ у галузі, в області (місті), районі. Науковий підхід передбачає реальність планів роботи – врахування в них як назрілих завдань, так і реальних сил і можливостей їх успішного здійснення. Обов'язкова його умова – компетентність планів, яка виключає внесення до них заходів, не властивих конкретному органу виконавчої влади або тих, що виходять за межі його повноважень. Відхід від цієї вимоги може призвести до підміни й порушення прав органів управління, підприємств різних форм власності тощо.

Вибір пріоритетних завдань і напрямів роботи. Плануючи роботу, необхідно з великої кількості різноманітних завдань визначити головні, першорядні, не розпорошувати сили на вирішення багатьох дріб'язкових поточних справ, а об'єднуючи їх, зосереджувати на головних напрямках – там, де можна одержати найбільший ефект для всієї роботи.

Системність, комплексність. План роботи органу виконавчої влади будь-якого рівня чи його підрозділу (як і особистий план роботи державного службовця) повинен являти собою не просто суму, перелік заходів. Це має бути сукупність взаємопов'язаних, упорядкованих заходів, логічно поєднаних між собою. Кожний захід, передбачений планом, є ланкою загального ланцюга, послідовно веде до кінцевої мети. Дотримання цієї вимоги забезпечує вироблення таких планів, у яких чітко виявлені головна спрямованість (мета), найважливіші напрями роботи, підкріплені стрункою, послідовною системою заходів, здійснення яких дає можливість вирішити поставлені завдання в комплексі, з урахуванням усіх чинників.

Неперервність і наступність планування. Необхідний постійний зв'язок у вироблених планах минулого, сучасного й майбутнього з випереджувальною орієнтацією на майбутнє, на перспективу розвитку галузі, території, колективів, новаторське удосконалення роботи органів і апарату управління.

Конкретність планів – чітке визначення форми і змісту планованих заходів, строків їх проведення, органів, підрозділів та осіб, відповідальних за виконання.

ВИМОГИ ДО ПЛАНУВАННЯ



Рис. 4

В узагальненому вигляді етапи планування роботи органу державної влади можна представити у вигляді як представлено на рис. 5.

Весь процес планування у будь якій організації поділяється на два рівні - стратегічний та оперативний.

Стратегічне планування – це визначення цілей та процедур організації у довгостроковій перспективі, тоді як оперативне планування – це система управління організацією на поточний період часу.

По видам планування може бути (рис. 6):

- перспективним (стратегічним): визначаються головні цілі діяльності на період більше ніж п'ять років;
- середньостроковим: вибір засобів для виконання цілей на період від одного до п'яти років;
- поточним (оперативним): програма використання ресурсів на період до одного року з деталізацією по місяцям.

ЕТАПИ ПЛАНУВАННЯ РОБОТИ ОРГАНУ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ



Рис. 5

ОСНОВНІ ВИДИ ПЛАНУВАННЯ

№ з/п	Вид планування	Сфера застосування	Ступінь деталізації	Календарний плановий період
1	Генеральне (довгострокове)	Основні цілі організації	Низька	3 – 5 років та більше
2	Стратегічне (довгострокове, середньострокове)	Конкретні цілі	Середня	3-5 років з річною деталізацією
3	Тактичне (поточне)	Функціональні напрямки	Висока	Річний з щоквартальною деталізацією
4	Оперативне	Робоче завдання	Висока на рівні елементів	Річний з квартальною, місячною і далі деталізацією

Рис. 6

Стратегічне та оперативне планування поєднують організацію у цілому з кожним конкретним підрозділом і є запорукою плідної координації дій. Як що брати організацію в цілому, то планування здійснюється у наступному порядку (рис. 7):

- розробляється місія організації;
- виходячи з місії, розробляються стратегічні цілі та орієнтири або напрямки діяльності (дані орієнтири часто називають якісними цілями);
- виконується оцінка і аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища організації;
- визначаються генеральні стратегії;
- визначаються стратегічні альтернативи організації;
- здійснюється тактичне планування, тобто планування на більш короткий термін в залежності від тієї чи іншої вибраної стратегії;
- розробляється політика досягнення цілей тактичного планування (тобто загальне керівництво для дій та прийняття рішень);
- для кожної можливої конкретної ситуації розробляються процедури (опис дій, які необхідно здійснити) та правила (що повинно бути зроблено).

Перші п'ять тез відносяться до прерогативи вищого менеджменту організації, наступні дві - до функцій менеджменту середньої ланки, останні дві стосуються конкретних працівників.

ПОРЯДОК ПЛАНУВАННЯ В ОРГАНІЗАЦІЇ

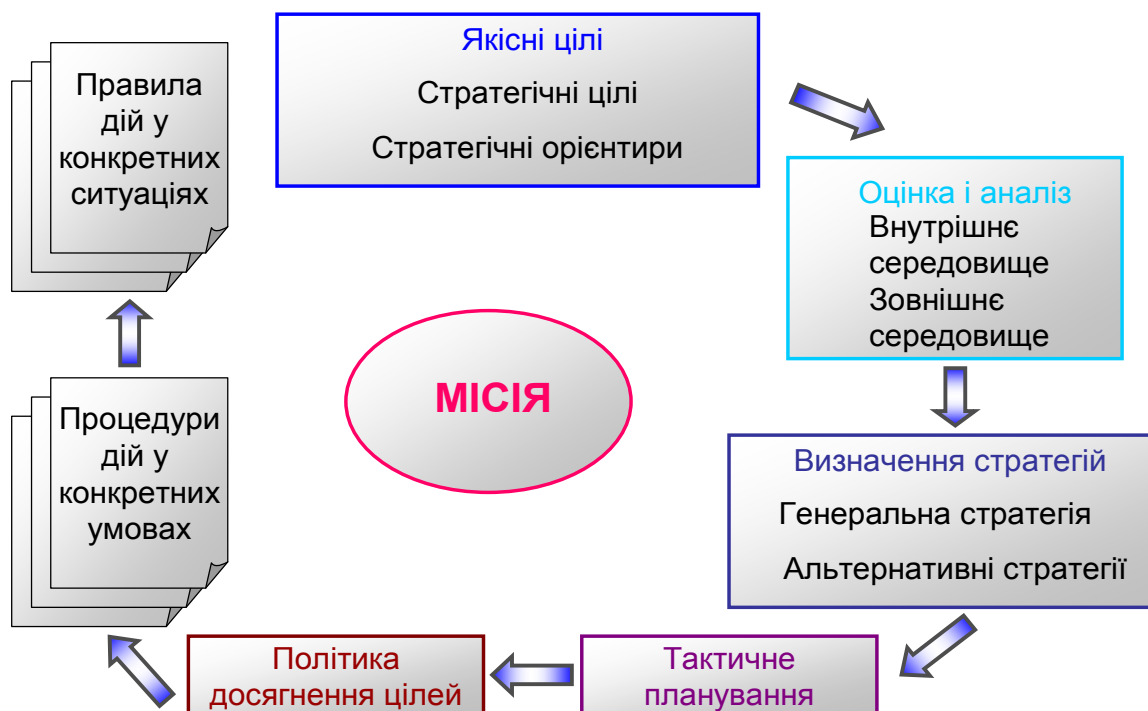


Рис. 7

В ході планування можна виділити наступні процеси (рис. 8):

- цілевстановлення (визначення системи цілей);
- координації цілей і засобів їх досягнення;
- розвитку або єдності існуючої системи роботи організації з її майбутнім розвитком.

Цілевстановлення – це процес розробки цілей починаючи з загальних цілей організації і закінчуючи цілями окремих підрозділів. Наявність цілі, або мети, ще не означає що вона буде досягнута. Необхідна наявність відповідних матеріальних, фінансових та людських ресурсів. При цьому дуже часто від кількості цих ресурсів залежить рівень досягнення цілі.

ПЛАНУВАННЯ ЯК УПРАВЛІНСЬКЕ РІШЕННЯ ЕТАПИ ПЛАНУВАННЯ



Рис.8

Вибір цілі, або мети, першорядне завдання планування. Цілі – це кінцеві стани або бажаний результат, які прагне досягти колектив організації.

Цілі повинні бути:

- конкретними та вимірюваними;
- орієнтованими у часі (довгострокові, середньострокові, короткочасні);
- досяжними;

- несуперечливими.

Організація завжди має хоча би одну ціль, досягнути яку прагнуть усі члени трудового колективу. На практиці дуже рідко трапляються організації які мають тільки одну ціль. Організації, які мають кілька взаємопов'язаних цілей, називають складними організаціями. Організацію слід розглядати як засіб досягнення цілей.

Розрізняють три основні форми організації планування (рис. 9):

- «зверху донизу»;
- «знизу нагору»;
- «цілі донизу - плани нагору».

Планування «зверху донизу» ґрунтується на тому, що керівництво створює плани, які слід виконувати їхнім підлеглим. Така форма планування може дати позитивний результат тільки при наявності твердої, авторитарної системи примушення.

Планування «знизу нагору» засноване на тому, що плани створюються підлеглими й затверджуються керівництвом. Це більш прогресивна форма планування, але в умовах спеціалізації, що заглиблюється, і поділу праці складно створити єдину систему взаємозалежних цілей.

Планування «цілі донизу - плани нагору» з'єднує переваги і усуває недоліки двох попередніх варіантів. Керівні органи розробляють і формулюють цілі для своїх підлеглих і стимулюють розробку планів у підрозділах. Така форма дає можливість створити єдину систему взаємозалежних планів тому що загальні цільові настанови є обов'язковими для всієї організації.

ОСНОВНІ ФОРМИ ОРГАНІЗАЦІЇ ПЛАНУВАННЯ



Рис.9

Планування базується на даних минулих періодів діяльності, але метою планування є діяльність організації в перспективі і контроль за цим процесом. Тому надійність планування залежить від точності й правильності інформації, що одержують керівники. Якість планування більшою мірою залежить від інтелектуального рівня компетенції керівників і точності прогнозів щодо подальшого розвитку ситуації.

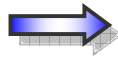
Планування набуває сенсу тільки тоді, коли плани реалізуються.

2. Види планів роботи та порядок і методика планування. Види планів роботи.

Слід розрізняти планування і плани. План – це деталізована сукупність рішень, які підлягають реалізації, перелік конкретних заходів і їх виконавців (рис. 10). План є результатом процесу планування. План і планування мають різні варіації і їх можна розглядати з різних точок зору.

ЩО ТАКЕ ПЛАН

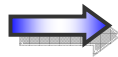
План - це деталізована сукупність рішень, які підлягають реалізації, перелік конкретних заходів та їх виконавців



План є результатом процесу планування

Планування - функція управління, що визначає цілі діяльності, необхідні для цього засоби, та продукуюча методи, найбільш ефективні у конкретних умовах

План, як підсумок планування, для виконавців є директивним документом і повинен включати як обов'язкові, так і рекомендовані показники



Зі збільшенням строків планування кількість індикативних (рекомендованих) показників зростає

Рис.10

При плануванні роботи використовуються три основні техніки планування (рис. 11)

ТЕХНІКИ ПЛАНУВАННЯ

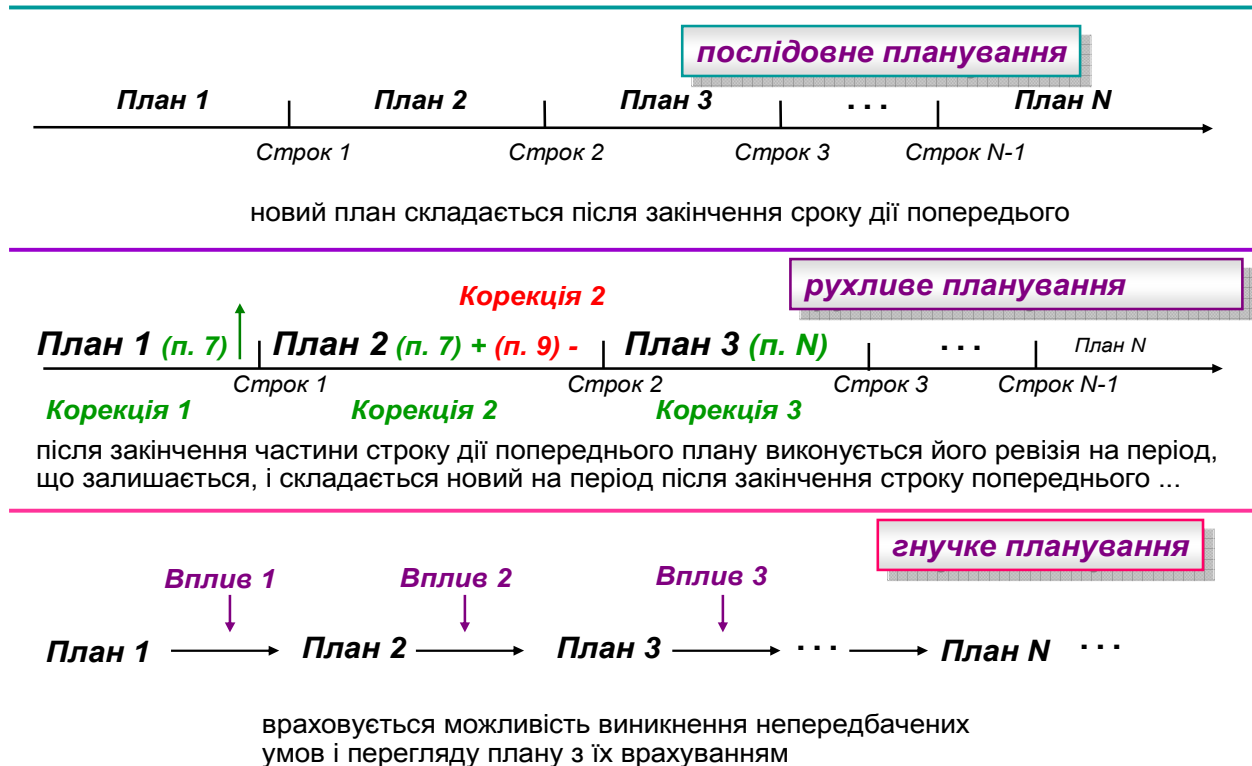


Рис.11

Робота будь якого органу влади проводиться за перспективними (річними), поточними (квартальними), а у разі потреби – оперативними (місячними, тижневими) планами, що затверджуються відповідним керівником.

Перспективні плани визначають основні напрями роботи органів виконавчої влади і сукупність основних заходів щодо їх здійснення на тривалий період – рік або більше.

Поточні плани включають зміст роботи органу виконавчої влади (чи його структурного підрозділу) безпосередньо на поточний період часу (квартал, місяць) і відображають, деталізують ті складові частини визначених у перспективному плані завдань, які мають бути здійснені у цей період.

Робота управлінь, відділів та інших підрозділів організації проводиться за місячними і квартальними планами, які затверджуються визначеним керівником відповідно до розподілу обов'язків. Місячні плани управлінь, відділів та інших підрозділів організації розробляються з урахуванням особистих планів роботи їх працівників.

Особливістю *оперативних планів* роботи є те, що вони розраховані найчастіше на нетривалий період часу. Нерідко вони пов'язані або з підготовкою та проведенням певних заходів (засідання колегії, нарада, науково-практична конференція тощо), або з вирішенням певного конкретного завдання (план роботи з реалізації указу, розпорядження Президента України, акту Кабінету Міністрів України, наказу міністерства тощо).

Необхідність координування проведення основних спільних заходів обумовила розроблення *координаційних планів* проведення таких заходів на місяць або квартал.

З цією метою зацікавленими органами управління або підрозділами спільно визначаються певні заходи і виділяються необхідні ресурси для їх виконання.

Всі види планування тісно пов'язані між собою, взаємно доповнюють один одного. Поточне й оперативне планування допомагає органам виконавчої влади конкретизувати і актуалізувати перспективні плани, реалізувати їх через систему практичних заходів. Якщо перспективний план націлений на кінцеві результати всього року (чи більш тривалого періоду), то поточні плани – на проміжні результати, від досягнення яких залежить вирішення складних перспективних питань.

У якості приклада можна навести фрагмент класифікації за видами планів (рис. 12)

ВИДИ ПЛАНІВ

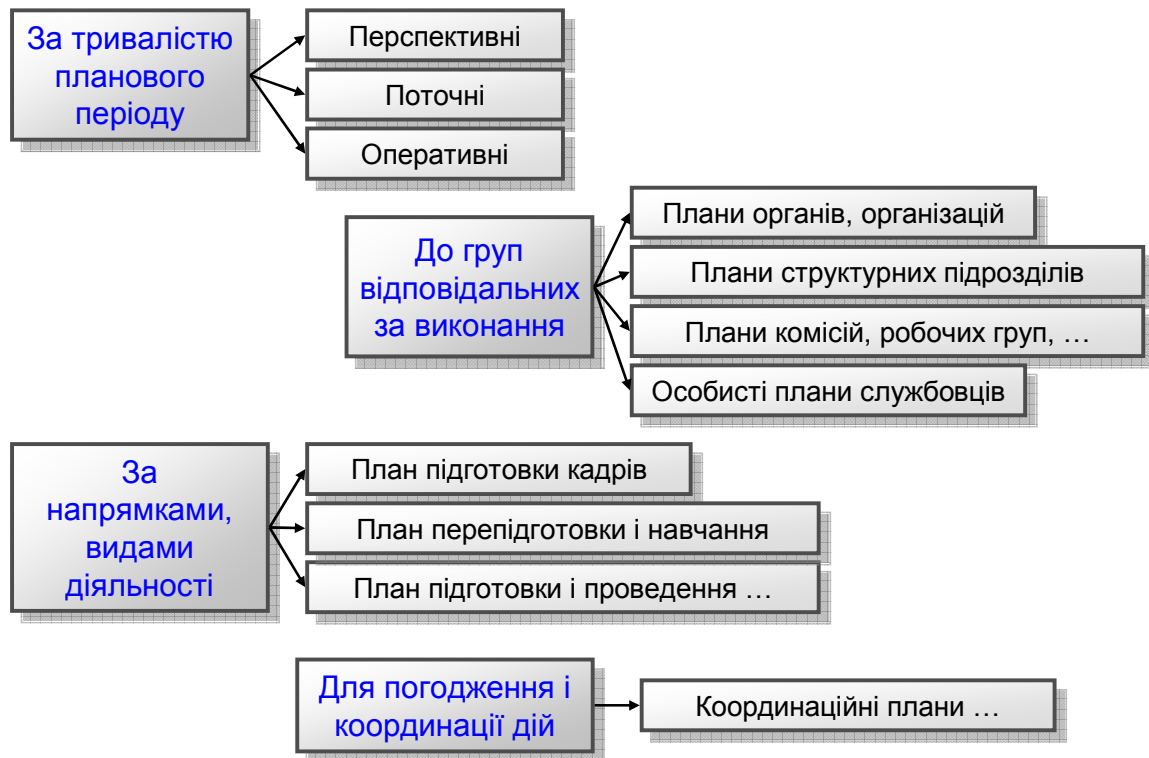


Рис.12

Необхідними умовами успішного розроблення і здійснення планів роботи, незалежно від виду планування, є (рис. 13):

- глибоке знання загальних напрямів державної політики, стратегії економічного і соціального розвитку України, визначених у законах України, указах і розпорядженнях Президента України, актах Кабінету Міністрів України принципів державного управління, засобів, форм і методів їх здійснення в сучасних умовах;

- ґрунтовне знання основних вимог до планування і керівництвом при розробленні планів;

- знання реального стану справ у галузі, області (місті), районі, уміння визначити пріоритетні завдання і напрями роботи на найближчий період і на перспективу; здатність віднайти засоби, форми, методи вирішення, які найповніше відповідають сучасному рівневі, умовам і можливостям органу виконавчої влади та його структурних підрозділів;

- врахування всіх можливих джерел планування: актів чинного законодавства, рішень органів виконавчої влади вищого рівня; об'єктивної інформації щодо стану справ у галузі чи в регіоні, на підприємствах і в організаціях.

ПРОЦЕС РОЗРОБКИ І РЕАЛІЗАЦІЇ ПОДАТКОВИХ ПЛАНІВ

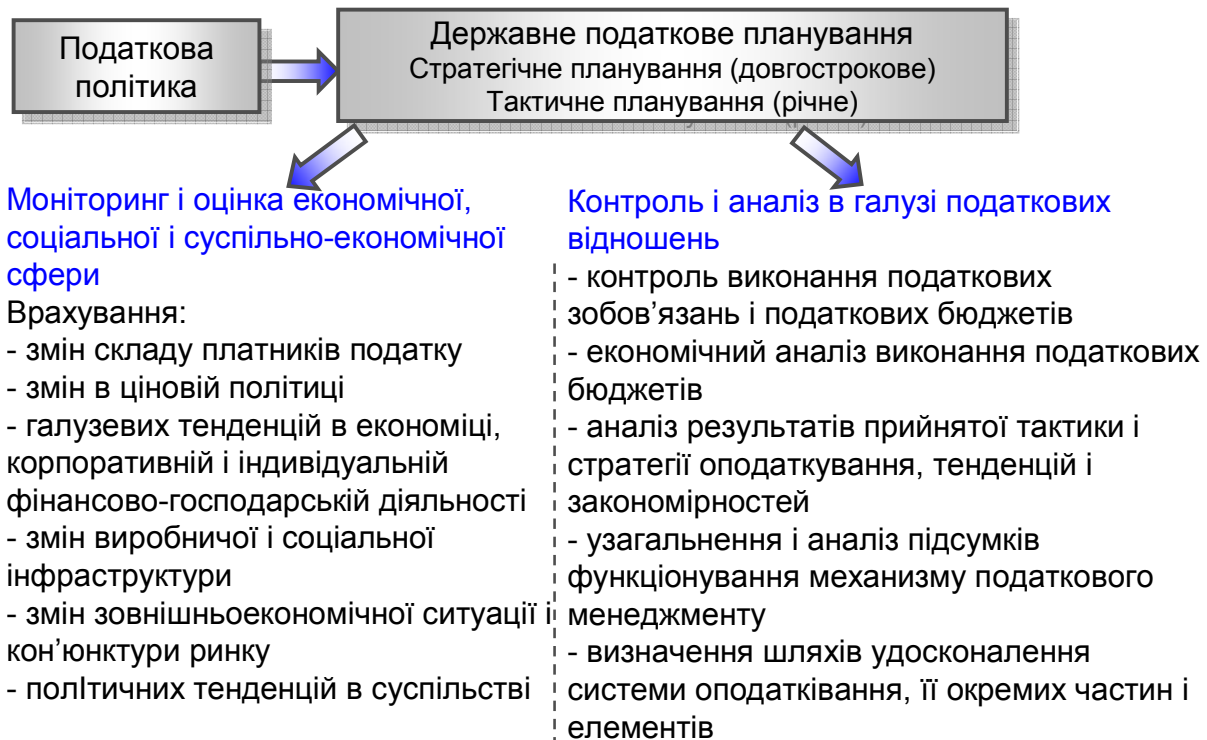


Рис.13

Важливе значення має питання змісту і структури планів роботи.

Перспективний план повинен мати чітку цільову спрямованість. У короткій преамбулі (вступній частині) можна визначити загальну мету, пріоритетні завдання органу виконавчої влади на планований період.

Головні аспекти загальної мети можуть бути виділені в основні розділи перспективного плану (окремо або спільно з іншими близькими за змістом напрямками роботи). За необхідності конкретизувати той чи інший розділ за певними напрямками роботи у ньому можна виділити окремі підрозділи.

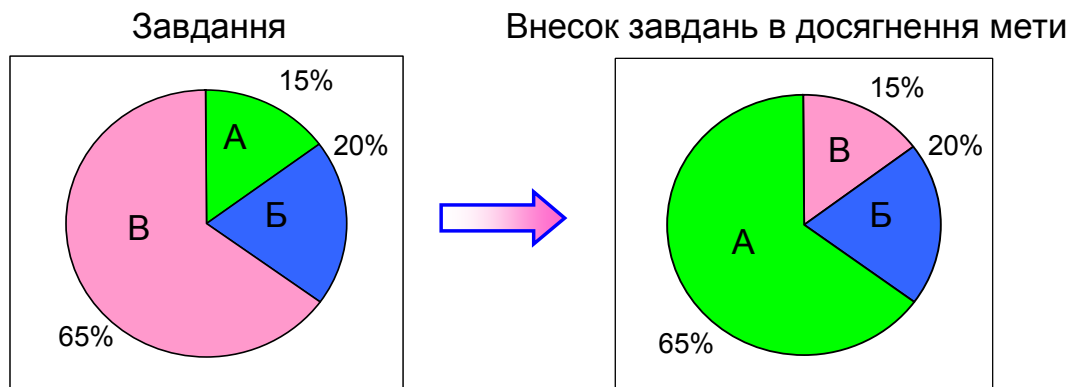
При визначенні доцільності внесення до перспективного плану конкретних заходів слід керуватися такими критеріями:

- рекомендаціями органів виконавчої влади вищого рівня;
- можливими позитивними результатами проведення заходу, його впливом на досягнення загальної мети;
- умовами для проведення заходу, його роллю й місцем серед інших взаємопов'язаних заходів, які мають забезпечити вирішення головної проблеми чи завдання;
- відповідністю витрат на проведення пропонованого заходу очікуваним результатам, позитивним наслідкам, підвищенню якості та ефективності роботи.

Плануючи свою роботу варто притримуватися певних алгоритмів розподілу по важливості завдань, що потребують вирішення (рис. 14).

ВПЛИВ ПЛАНУВАННЯ НА УПРАВЛІННЯ

➡ **Пріоритети за результатами аналізу АБВ**



А - Найважливіші завдання (не підлягають передорученню)

Б - Важливі завдання (підлягають передорученню)

В – Не суттєві та другорядні завдання (обов'язково передоручаються)

Рис.14

План як підсумок планування для виконавців є директивним документом і повинен включати як обов'язкові, так і рекомендаційні показники, причому зі збільшенням строків планування число індикативних (рекомендаційних) показників зростає. Це пов'язане з тим, що при довгостроковому плануванні результат не може бути визначений абсолютно точно, тому що він залежить від зміни умов господарювання й має імовірнісний характер.

3. Індивідуальне планування роботи державного службовця

Враховуючи перспективні й поточні плани роботи центральних органів виконавчої влади, планують свою роботу і працівники їх підпорядкованих підрозділів.

Нерідко виникають питання – чи варто планувати роботу державного службовця: адже життя вносить досить істотні корективи в його особисті плани. Звичайно, ці плани зазнають найбільше змін, але

особисте планування, все ж, вкрай необхідне державному службовцю (рис. 15).

ПРАВИЛА ПЛАНУВАННЯ

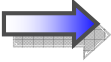
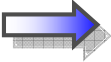
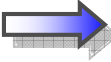
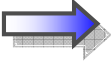
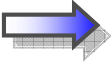
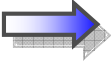
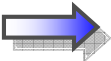
-  60% - запланований час, 20% - непередбачений час, 20% - спонтанний час
-  Найбільш важке і відповідальне в пріоритет (виконується першим)
-  Документування використаного часу з вказанням як і на що воно було використано
Таким чином ми будемо мати уявлення про витрачання свого часу і досвід, як основу для майбутньої потреби у часі
-  Дотримуватись встановлених строків
-  Звести завдання воєдино тобто скласти план дій
Майбутні справи доцільно розділити на довгострокові, середньо- і короткострокові
-  Регулярність – системність – послідовність
-  Реалістичне планування
Необхідно планувати лише той обсяг задач з якими ми реально можемо упоратися

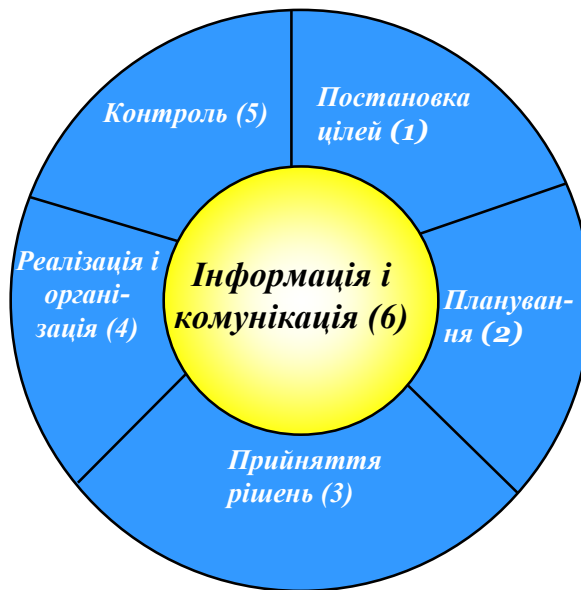
Рис.15

Особистий план:

- надає роботі працівника цілеспрямованого характеру, забезпечує бачення за повсякденними поточними справами перспективи, дозволяє уникнути самопливу;
- організовує працівника, допомагає певною мірою логічно впорядкувати його працю, раціонально використовувати робочий час, не очікуючи доручення чи нагадування керівника підрозділу;
- сприяє правильному розподілу зусиль і часу на підготовку заходів і проектів документів, на аналіз практики і вироблення пропозицій щодо її вдосконалення.

Особисте планування роботи державних службовців – важливий шлях особистого самовдосконалення та подальшого підвищення ефективності своєї праці (рис. 16).

КРУГ ПРАВИЛ ПРОЦЕСУ САМОМЕНЕДЖМЕНТУ



- 1** - аналіз і формування особистих цілей
- 2** - розробка планів і альтернативних варіантів своєї діяльності
- 3** - прийняття рішень по поточним і наступним справам
- 4** - організація особистого трудового процесу для здійснення поставлених задач
- 5** - самоконтроль і контроль підсумків, при необхідності - корегування цілей

Рис.16

Для державного службовця, як і для будь якої людини, важливим є реалістичний повсякденний аналіз «мета - засіб». В процесі такого аналізу чесно і відверто перед самим собою потрібно порівнювати можливість застосування засобів, необхідних для досягнення цілей, та реальних ситуацій. Схематично такий аналіз можна представити як показано на рис. 17.

Місце індивідуального планування в процесі досягнення цілей організації представлено на рис. 18.

СИТУАЦІЙНИЙ АНАЛІЗ «БАЖАНЕ - ДІЙСНЕ»

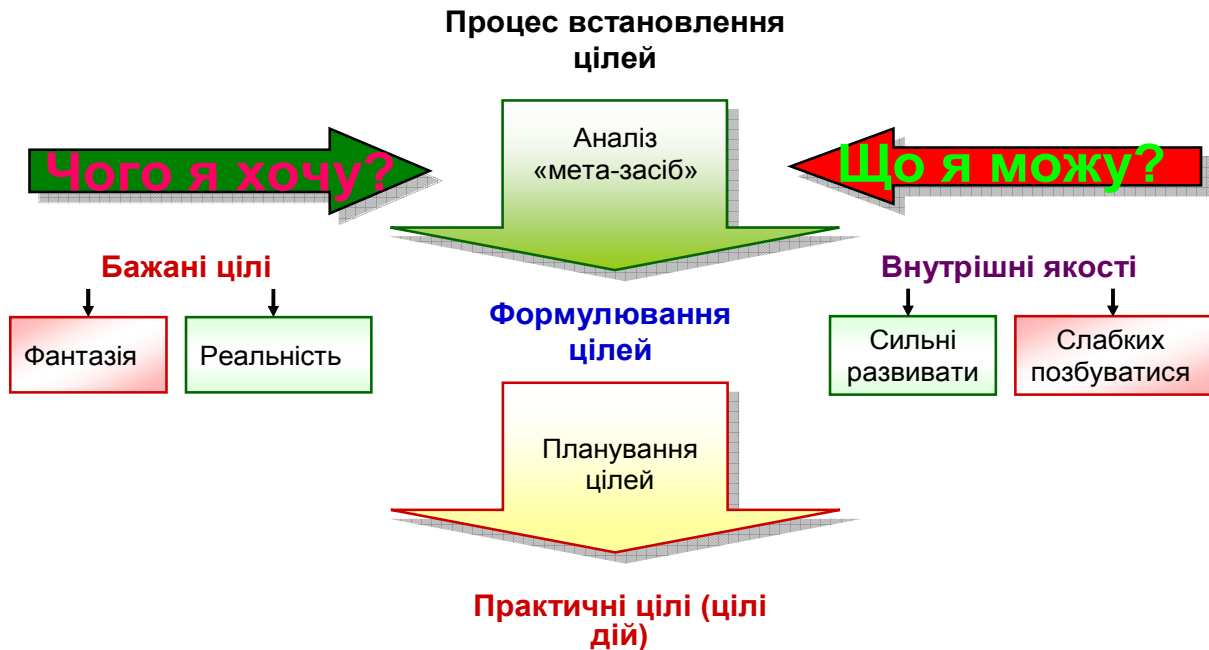


Рис.17

РЕАЛІЗАЦІЯ ЦІЛЕЙ ОРГАНІЗАЦІЇ

Цілі – це кінцеві стани, або бажаний результат, якого намагається добитися трудовий колектив

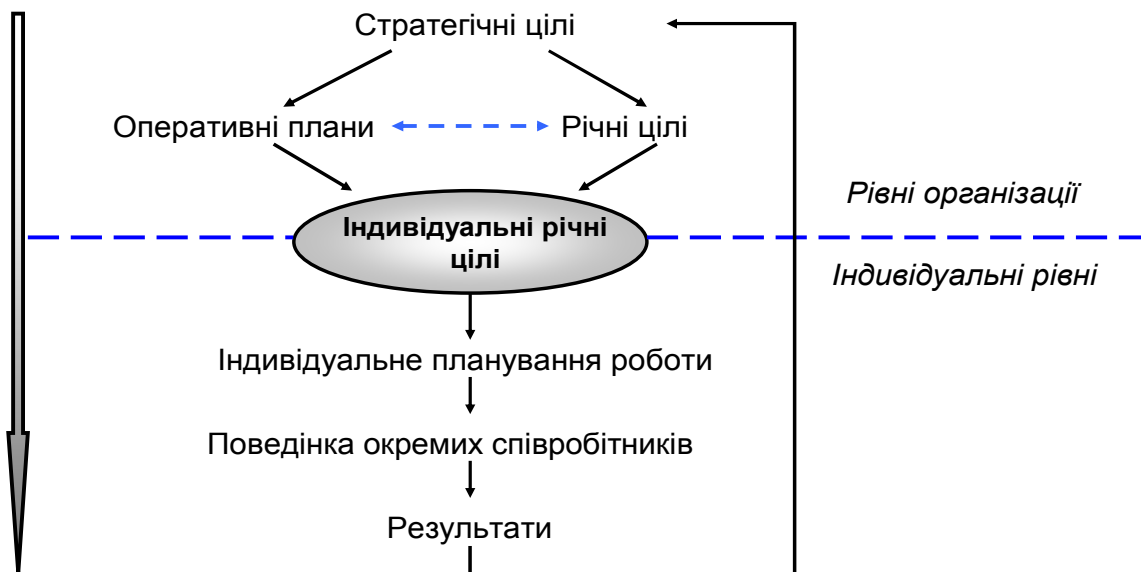


Рис.18

Особисті плани роботи державних службовців (рис.19) складаються на різні строки – день, тиждень, місяць. У них передбачається, наприклад, участь у загальних або галузевих заходах, підготовці питань до розгляду, проектів розпоряджень і наказів, пропозицій, проведенні перевірок, відвідання органів виконавчої влади нижчого рівня, підприємств і організацій з метою контролю, надання допомоги, аналізу практики; участь у навчанні; виступи з роз'ясненням законодавчих і нормативно-правових актів, актуальних рішень тощо.

СТРУКТУРА ПЛАНУ РОБОТИ

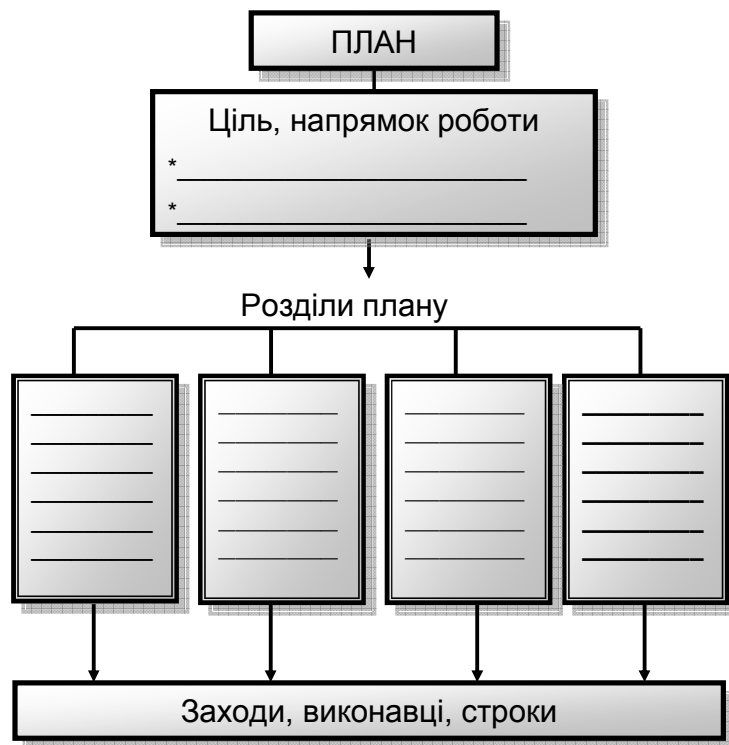


Рис.19

Особисті плани роботи погоджуються з безпосереднім керівником працівника. За незначними винятками, ці плани не мають єдиного зразка, складаються в довільній формі, прийнятій у конкретному органі виконавчої влади чи в його структурному підрозділі.

У плані (інколи розробленому на стандартному бланку), можна виділити достатньо стандартні колонки (рис. 20):

- «Що зробити»;

З деталізацією форм цієї роботи:

- «Вивчити»;

- «Перевірити»;

- «Ознайомитися»;

- «Проінформувати»;

- «Взяти участь»;
- «Зустрітися (провести бесіду)»;
- «Висловити зауваження і пропозиції»;
- «Додаткові завдання і доручення» (останні можуть бути дані керівником органу виконавчої влади, керівником структурного підрозділу. При цьому важливо, щоб про всі додаткові завдання працівникові був поінформований його безпосередній керівник.
- «Назва органів, підприємств і організацій»;
- «Орієнтовна кількість часу»;
- «Відмітка про виконання».

ЩО ПОВИННО БУТИ В ПЛАНІ

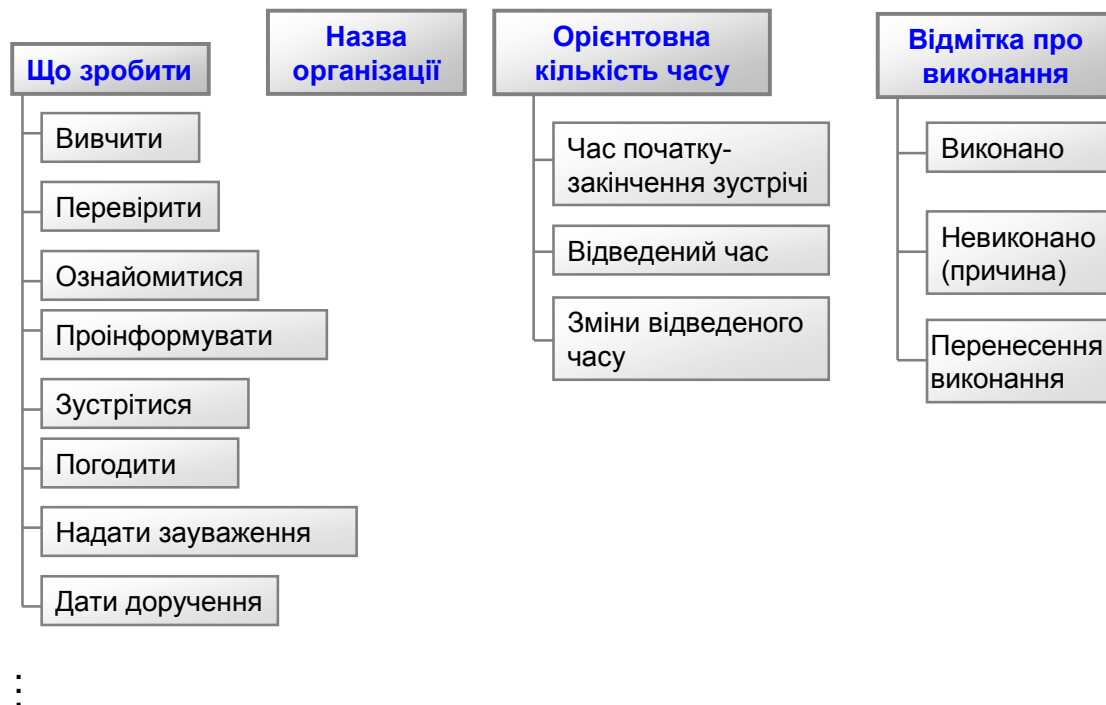


Рис.20

Проте саме планування ще не забезпечує ефективної роботи. Воно є лише першим кроком до практичного успіху. Після затвердження чи погодження плану необхідна послідовна і наполеглива робота, спрямована на його виконання. Необхідні злагодженість, цілеспрямованість, міцна виконавська дисципліна, ініціатива і творчий підхід до справи.

Ефективним засобом забезпечення виконання планів є контроль. Використовуються різноманітні, перевірені на практиці, форми і методи контролю за виконанням планів, зокрема:

- перевірка на місці фактичного проведення запланованих заходів та їх результатів;

- звіти і повідомлення виконавців про стан виконання плану або його окремих заходів;
- розгляд питань про хід виконання плану на засіданнях колегії, нарадах у керівника, заступників керівника органу виконавчої влади;
- індивідуальні співбесіди з виконавцями;
- запит і аналіз письмової інформації з місць, аналіз статистичних і оперативних даних про виконання плану взагалі або його окремих позицій.

Єдність планування і організації виконання планів, об'єктивність і прозорість оцінки якості проведення накреслених заходів, поєднання допомоги виконавцям з високою вимогливістю до якості їхньої роботи є необхідними умовами успішної реалізації планів.

Список літератури

1. Л.Є. Довгань Праця керівника, або практичний менеджмент Навчальний посібник, Київ, 2002 р. – 384 с.
2. Г.В. Осовська, І.В. Копитова Основи менеджменту. Практикум Навчальний посібник, Київ, 2009 р. – 581 с.
3. Ф.І. Хміль Основи менеджменту Підручник, Київ, 2003 р. – 608 с.
4. В.Г. Шипунов, Е.Н. Кишкель Основы управленческой деятельности Учебник, Москва, 2000 г. – 304 с.