

Піддубна Л.П.,
к.е.н., доцент,
завідувач кафедри управління
документно-інформаційними комунікаціями,
Академія муніципального управління,
м. Київ

АПАРАТНА НАРАДА ЯК ЗАСІБ ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ КЕРІВНИКА ОРГАНУ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

Стаття присвячена вивченню сутності та ролі апаратних нарад у інформаційному забезпеченні управлінської діяльності керівника органу публічної влади та документаційному забезпеченні їх роботи.

Статья посвящена изучению сущности и роли аппаратных совещаний в информационном обеспечении управленческой деятельности руководителя органа публичной власти и документационному обеспечению их работы.

The article is devoted the study of essence and role of vehicle conferences in the informative providing of administrative activity of leader of organ of public power and documentation providing of their work.

Ділова нарада як елемент управлінської діяльності керівника, являє собою найбільш розповсюджену в органах державного управління та місцевого самоврядування форму використання колективного розуму, знань та досвіду спеціалістів для вирішення складних проблем, обміну інформацією між окремими працівниками та структурними підрозділами, оперативного доведення конкретних задач до безпосередніх виконавців.

Питання організації та проведення ділових нарад широко висвітлюються науковцями з менеджменту (В.Р. Веснин, О.С. Виханський, А.И. Наумов, А.П.Егоршин, Д. Мартін, М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури, Б.В. Новіков, Г.Ф.Сініок, П.В. Круш, Л.П. Піддубна, Л. Планкетт, Г. Хейл, Ф.Хміль та ін.), психології та конфліктології (І. Афанасьєв, Р. Н. Ботавина, Н. М. Власова, Л. Г. Зубенко, В. О. Немцов, П. Мицич, Л. Е. Орбан–Лембрик, Н.Л.Тимошенко, Т. К. Чмут, Г. Л. Чайка та ін.), а також фахівцями з документознавства та діловодства (Г. Беспяньська, С. Бибик, Г. Сюта, В. Блощинська, С. Гавриленко, Н.Гончарова, В. Демещенко, А.Діденко, Т. Іванова, Л.Піддубна, О. Лоза, І.Ломачинська, Ю. Палеха, А. Петровская, Л. Погребна, С. Сельченкова, Н.Слободянюк, В. Бріцина, М. Хоменко, О. Грабарь та ін.). Кожен із зазначених фахівців розглядав питання проведення зборів та нарад у світлі того наукового напрямку, якому присвятив свої основні дослідження. При цьому комплексного вивчення даного конкретного питання не відбулося. В окремих виданнях представлені лише фрагментарні дослідження щодо окремих питань проведення та документального оформлення ділових нарад особливо в органах державного управління та місцевого самоврядування.

Метою написання даної статті є комплексне дослідження сутності апаратних нарад органів державного управління та місцевого самоврядування, підготовки для їх проведення та документування ходу обговорення винесених на нараду питань, забезпечення виконання та контроль за ходом виконання прийнятих рішень.

Основна частина. Слово “нарада” визначається тлумачним словником як засідання, спільне обговорення з кимось чого-небудь, тобто, під словом “нарада” розуміють такий вид управлінської діяльності, коли певна кількість учасників збирається у певному місці в обумовлений час для обговорення і прийняття рішень за раніше поставленими питаннями. Основна перевага ділових засідань полягає в тому, що впродовж короткого часу колектив може висунути значно більшу кількість ідей, ніж окремі працівники. Пропозиції, думки, варіанти рішення швидко оцінюються, одні з них відхиляються, інші схвалюються із урахуванням зауважень. Ділові наради – вискоефективний метод управління, це поширена форма управління для вироблення оптимальних рішень, що дає змогу використовувати колективний розум і знання для вирішення складних актуальних проблем, організувати обмін інформацією, думками й накопиченим досвідом між окремими працівниками, структурними підрозділами підприємства [1]. На нараді приймається управлінське рішення за принципом колективізму, який передбачає взаємодопомогу, що підвищує індивідуальну й колективну відповідальність працівників у виробничих умовах.

Ділові наради розрізняють за масштабами залучення учасників (республіканські, галузеві регіональні, міські, районні, внутрішні), за місцем проведення (місцеві та виїзні), за періодичністю проведення (регулярні, постійно діючі, епізодичні), за кількістю учасників (у вузькому колі – до п’яти осіб; у розширеному складі – 20-30 осіб), за стабільністю складу учасників.

Наради забезпечують одержання керівником необхідної інформації для здійснення управлінської діяльності, швидкого доведення конкретних завдань до безпосередніх виконавців. Народа відкриває перед керівником додаткові можливості щодо оцінювання співробітників: їхніх професійних здібностей за мірою використання в трудовій діяльності; готовності розвивати цікаві ідеї, виявляти ініціативу у вирішенні поставлених завдань; уміння захищати власну думку. Заплановані наради проводять згідно із графіком, який складають на місяць (квартал). Для досягнення цілей наради необхідно ґрунтовно підготувати й чітко організувати їх проведення з урахуванням сукупності обов’язкових елементів (рис. 1) [1].



Рис. 1. Технологія організації та проведення ділових нарад

При цьому впорядкування та регламентацію ділових нарад слід здійснювати шляхом скорочення робочого часу на ділову нараду та одержання максимальної користі від неї.

Відповідно до Порядку підготовки та проведення нарад в головдержслужбі України затвердженому Наказом Голодержслужби України у червні 2006 року Види нарад залежать від складу присутніх та кола питань, що вносяться до порядку денного. Народи можуть бути: апаратні: планові щотижневі апаратні наради під головуванням Начальника Голодержслужби України або особи, яка виконує його обов'язки на час відсутності (для розгляду та вирішення питань в межах повноважень Голодержслужби України); щоквартальні наради апарату Голодержслужби України під головуванням Начальника Голодержслужби України або особи, яка виконує його обов'язки на час відсутності, за участю всіх працівників Голодержслужби України (для інформування про роботу за квартал з основних напрямків діяльності Голодержслужби України та стан трудової і виконавської дисципліни в апараті); робочі наради під головуванням Начальника Голодержслужби України та його заступників (для розгляду оперативних та робочих питань в межах повноважень Голодержслужби України); Координаційні міжвідомчі наради, для розгляду та вирішення питань із залученням представників інших органів виконавчої влади тощо. Залежно від виду наради встановлюється відповідний порядок її підготовки, проведення, оформлення документів та контролю за виконанням прийнятих рішень [2].

Узагальнюючи вище зазначене, сформулюємо визначення апаратної наради, яке відображало би сутність цього заходу. *Апаратна нарада* – це нарада керівника органу публічної влади державного рівня чи місцевого

самоврядування та його заступників, керівників основних структурних підрозділів, які входять до складу апарату виконавчого органу влади. Апаратна нарада проводиться, як правило, першим керівником органу публічної влади або за його дорученням одним із заступників у чітко визначений день та час.

Організаційно-технічне забезпечення підготовки та проведення апаратних нарад здійснює відповідальний за цей захід відділ, як правило, організаційний. Порядок денний апаратної наради формується на підставі примірного переліку питань, що складається на квартал.

Загальний порядок підготовки та проведення нарад включає в себе:

1. Формування порядку денного наради;
2. Формування списку учасників наради;
3. Формування довідкових, аналітичних матеріалів до питань порядку денного;
4. Підготовка приміщення до проведення наради;
5. Оформлення протоколу наради;
6. Контроль за виконанням протокольних доручень наради.

Певний інтерес представляє порівняльна характеристика особливостей підготовки та проведення планових щотижневих нарад та кварталних апаратних нарад. Перш за все слід зупинитися на особливостях формування порядку денного щотижневої та щоквартальної апаратної наради.

Як показує аналіз, порядок денний щотижневої апаратної наради формується відповідно до плану роботи органу публічної влади та пропозицій Керівника, заступників керівника та керівників структурних підрозділів органу публічної влади і містить питання, які є найбільш актуальними у поточний тиждень. Що стосується щоквартальної апаратної наради, то її порядок денний формується управлінням організаційної роботи, документообігу та контролю відповідно до пропозицій першого заступника, заступників Керівника органу публічної влади, керівників структурних підрозділів і містить звіт за квартал з основних напрямів діяльності центрального апарату органу публічної влади.

І у першому і у другому випадку порядок денний апаратної наради до його доведення до учасників апаратної наради обов'язково погоджується з Керівником органу публічної влади.

Відмінність є у термінах доведення проекту порядку денного апаратної наради до учасників цієї наради. Так, проект порядку денного щотижневої апаратної наради після погодження доводиться до відома учасників наради за два робочих дні до проведення відповідної наради, а підготовлений проект порядку денного щоквартальної апаратної наради доводиться до відома учасників наради за десять днів до проведення відповідної наради. Останнє пов'язане з тим, що учасникам наради дається час на підготовку доповіді для виступу на апаратній нараді.

Структура доповіді має включати: короткий аналіз стану справ щодо порушеного питання (регламентом передбачено, що тривалість доповіді

повинна складати 2 – 3 хвилини); конкретні пропозиції щодо перспективи розвитку напряму діяльності, про який доповідається (тривалість цієї частини доповіді має складати 5 – 8 хвилин); пропозиції щодо доручень та рішень, які мають бути надані/прийняті на рівні Керівника органу публічної влади (їхня тривалість має складати 3 – 4 хвилини). Доповіді мають супроводжуватися відповідною презентацією. В регламенті роботи засідання наради зазначається тривалість доповідей, як правило, вона не повинна перевищувати 10 хвилин.

За два дні до проведення наради на внутрішньому веб-сайті органу публічної влади управлінням організаційної роботи, документообігу та контролю розміщується порядок денний наради.

Порядок денний щотижневої апаратної наради, передбачає:

1. Питання контролю за станом виконавської дисципліни;
2. Питання нормотворчої діяльності органу публічної влади;
3. Системні питання (бюджету, системи управління якістю тощо);
4. Організаційні питання.

До першого питання порядку денного відносяться питання контролю за виконанням законів України, актів та доручень Президента України, Кабінету Міністрів України, запитів та звернень депутатів України, звернень громадян, і протокольних рішень попередньої апаратної наради (інформує перший заступник керівника органу публічної влади або начальник управління організаційної роботи, документообігу та контролю).

До другого питання порядку денного відносяться питання стану проходження проектів нормативно-правових актів (інформують керівники структурних підрозділів, відповідальні за підготовку проектів нормативно-правових актів).

До системних питань порядку денного відносяться питання, розгляд яких має системний характер.

За рішенням керівника органу публічної влади або особи, яка його заміщає, на розгляд апаратної наради можуть виноситись питання, не передбачені примірним переліком. До кожного питання порядку денного апаратної наради відповідними службами готується довідковий матеріал, проект протокольних доручень та в разі необхідності – проект розпорядження органу влади, список запрошених осіб для розгляду питання.

Коло службових осіб, які запрошуються на щотижневу та щоквартальну апаратні наради та з питань порядку денного, визначається управлінням організаційної роботи, документообігу та контролю, узгоджується з першим заступником та заступником Керівника органу публічної влади, відповідальними за підготовку питань.

До списку учасників щотижневої апаратної наради входять: Керівник органу публічної влади, його перший заступник та заступники, керівники структурних підрозділів, заступник начальника управління

організаційної роботи, документообігу та контролю, відповідальний за ведення протоколу, начальник управління організаційно-аналітичного забезпечення роботи керівника та кадрової роботи, начальник відділу організаційно-аналітичного забезпечення роботи керівника, начальник відділу протоколу та консультацій з громадськістю управління організаційно-аналітичного забезпечення роботи керівника та кадрової роботи, завідуючий сектором кадрової роботи.

За рішенням Керівника органу публічної влади до списку можуть входити інші відповідальні працівники установи.

До складу учасників щоквартальної наради входять працівники центрального апарату органу публічної влади, а у разі потреби інші представники органів виконавчої влади.

Матеріали і щотижневої, і щоквартальної апаратних нарад формуються відповідно до порядку денного. Відповідальність за якість та своєчасність підготовки матеріалів покладається на першого заступника та заступника керівника органу публічної влади згідно з розподілом обов'язків.

Відповідальними за підготовку матеріалів до першого питання щотижневої наради щодо контролю за виконанням законів України, актів та доручень Президента України, Кабінету Міністрів України, запитів та звернень депутатів України, звернень громадян та протокольних рішень попередньої апаратної наради є відділ контролю та відділ організації документообігу управління організаційної роботи, документообігу та контролю .

До матеріалів першого питання щотижневої апаратної наради входить:

- довідка про виконання актів та доручень Президента України, Кабінету Міністрів України, Верховної Ради України (довідку готує відділ організації документообігу управління організаційної роботи, документообігу та контролю за підписом начальника відділу організації документообігу);

- проект доповідної записки керівнику органу публічної влади щодо стану виконавської дисципліни в апараті цього органу влади;

- інформація “Контроль за виконанням документів в період робочого тижня”;

- інформація про стан розгляду в органі публічної влади звернень депутатів України;

Відповідальним за підготовку матеріалів до другого питання щотижневої апаратної наради є юридичне управління.

До матеріалів другого питання входить:

Довідка про стан проходження проектів нормативно-правових актів, вона формується на підставі інформації керівників структурних підрозділів, відповідальних за розробку проектів нормативно-правових актів.

Довідка про стан проходження проектів нормативно-правових актів формується відповідно до пропозицій структурних підрозділів, що надаються юридичному управлінню щоп'ятниці до 12 години за встановленою формою.

Узагальнена довідка щодо стану проходження проектів нормативно-правових актів передається юридичним управлінням до управління організаційної роботи, документообігу та контролю щоп'ятниці до 14 години.

Матеріали до організаційних питань порядку денного готуються управлінням організаційно-аналітичного забезпечення роботи керівника та кадрової роботи із залученням інших структурних підрозділів органу публічної влади.

Матеріали до порядку денного апаратної наради (підготовка, тиражування в необхідній кількості, вкладання у відповідні розгортки готуються структурним підрозділом, відповідальним за підготовку питання порядку денного апаратної наради, та передаються до відділу організаційної роботи, документообігу та контролю для формування матеріалів апаратної наради.

Пропозиції до протокольного доручення апаратної наради готуються керівниками структурних підрозділів органу публічної влади завчасно в письмовому вигляді з визначенням відповідальних осіб та термінів виконання, які після погодження з Першим керівником органу публічного управління передаються до управління організаційної роботи, документообігу та контролю для внесення до протоколу.

Сформовані матеріали апаратної наради надаються управлінням організаційної роботи, документообігу та контролю всім учасникам наради щоп'ятниці до 16⁴⁵.

До матеріалів, які додаються до порядку денного щоквартальної наради відносяться інформаційно-аналітичні матеріали та проект протокольного рішення. Підготовлені до щоквартальної наради матеріали, підписані керівником структурного підрозділу та завізовані заступниками Керівника органу публічної влади (відповідно до розподілу обов'язків), тиражуються у необхідній кількості структурним підрозділом, відповідальним за підготовку питання порядку денного наради, передаються для формування матеріалів наради та проекту протокольного рішення наради, у якому визначаються виконавці та терміни виконання доручень, у паперовому й електронному вигляді разом з тезами виступу за 3 робочі дні до проведення наради.

Повний пакет матеріалів на нараду готується для всіх учасників постійного складу апаратної наради. Порядок денний та проект протокольного рішення наради роздається заступникам начальників управлінь та начальникам відділів, порядок денний – іншим учасникам наради.

Матеріали роздаються за один робочий день до проведення наради. Паралельно з цим підготовлені матеріали за один день до проведення наради розміщуються на внутрішньому веб-сайті органу публічної влади у відповідній рубриці, а не пізніше двох днів після проведення наради до цих матеріалів додаються тези виступів учасників щоквартальної апаратної наради.

Апаратні наради і щотижневі, і щоквартальні проводяться, як правило, о 9 годині керівником органу публічної влади або, в разі його відсутності, особою, що виконує його обов'язки. При цьому щотижнева нарада проводиться щопонеділка, а щоквартальна – на початку місяця, наступного за звітним кварталом.

Головуючий відкриває та закриває засідання апаратної наради, надає слово учасникам апаратної наради, що доповідають з питань порядку денного, надає слово для пропозицій, реплік та оголошень. З метою подальшого розгляду та вирішення питань в межах повноважень органу публічної влади головуєчий дає доручення відповідним структурним підрозділам. Під час проведення апаратної наради ведеться протокол.

Протокол апаратної наради веде секретар (відповідальний працівник управління організаційної роботи, документообігу та контролю). *Протокол апаратної наради має такі реквізити:* офіційна назва органу публічної влади; назва виду документа; порядковий номер протоколу; назва наради; дата проведення; порядок денний; текст протоколу (відповідно до розділів чітко сформульовані доручення з визначенням терміну виконання та відповідальних за виконання); підпис головуєчого.

Рішення, прийняті на апаратних нарадах, оформляються протоколом не пізніше ніж у дводенний термін після проведення апаратної наради. Протокол апаратної наради візується особою, відповідальною за ведення протоколу, заступником начальника управління організаційної роботи, документообігу та контролю, начальником управління організаційної роботи, документообігу та контролю, начальником відділу організаційно-аналітичного забезпечення роботи керівника, начальником управління організаційно-аналітичного забезпечення роботи керівника та кадрової роботи і підписується головуєчим.

Підписаний протокол тиражується та роздається всім учасникам апаратної наради управлінням організаційної роботи, стратегічного планування, документообігу та контролю.

Керівники структурних підрозділів після апаратної наради проводять наради в своїх підрозділах

Доручення, напрацьовані під час апаратної наради, оформляються протокольно організаційним відділом і подаються на затвердження головуєчому на засіданні. Контроль за виконанням протокольних доручень апаратних нарад здійснює управління організаційної роботи, документообігу та контролю відповідно до Порядку здійснення контролю (в центральному апараті та управліннях органу публічної влади).

Порядок підготовки та проведення нарад з окремих питань, організація роботи постійних або тимчасових робочих органів визначаються положеннями про них. Народи з окремих питань проводяться керівником першим заступником, заступниками керівника органу влади відповідно до планів роботи, а також у разі оперативної необхідності. Коло службових осіб, запрошених на наради, визначається керівником, з ініціативи якого вони проводяться.

Повідомлення про запрошення на нараду здійснюється відповідним підрозділом завчасно, як правило, не пізніше ніж за 1 день до її проведення. Рішення, прийняті на нараді, оформляються протоколом із зазначенням виконавців та строків виконання. Питання, що потребують фінансового забезпечення, узгоджуються з фінансовим управлінням. Ведення протоколів і контроль за їх виконанням покладається на відповідні підрозділи [3; 4].

Висновки. Таким чином, як видно з наведених даних, апаратні наради – це складний управлінський захід, хоча і являє собою найефективнішу форму колективного обговорення питань і прийняття рішень. В цьому виді спілкування поєднуються різні жанри: ораторський монолог (слово ведучого, виступи учасників, доповіді); діалог (обмін інформацією), мозковий штурм, дискусія. При цьому захід потребує значних зусиль для належної його організації та документаційного супроводу його проведення, а також документування ходу обговорення питань та напрацювання управлінських рішень і протокольних доручень. Не маловажне значення набуває і ефективний контроль за виконанням рішень, прийнятих на апаратних нарадах.

Використані джерела інформації:

1. Ємельяненко Л. М. Конфліктологія : навч. посіб. / Л. М. Ємельяненко, В. М. Петюх, Л. В. Торгова, А. М. Гриненко; за заг. ред. В. М. Петюха, Л. В.Торгової. – К. : КНЕУ, 2003. – 315 с.
2. Порядок підготовки та проведення нарад в головдержслужбі України (із змінами, внесеними наказом Головдержслужби від 22 листопада 2007 року № 303), затверджений Наказом Головдержслужби України від 7 червня 2006 року № 216.
3. Діловодство в місцевих органах влади : навч. посіб. / за заг. ред. В. М. Вакуленка, М. К. Орлатого. – К. : НАДУ; Вид-во “Фенікс”, 2010. – 214 с.
4. Іванова Т. В. Діловодство в органах державного управління та місцевого самоврядування : навч. посіб. / Т. В. Іванова, Л. П. Піддубна. – К. : ЦУЛ, 2007. – 360 с.