

Министерство образования Республики Беларусь

**Учреждение образования
«Гомельский государственный университет
имени Франциска Скорины»**

А. А. КАЗУЩИК

**УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ПРОЦЕССЫ И ТЕХНОЛОГИИ В
ГОСУДАРСТВЕННОМ И МУНИЦИПАЛЬНОМ УПРАВЛЕНИИ**

ТЕКСТЫ ЛЕКЦИЙ

для студентов специальности

1- 26 01 01 «Государственное управление»

**Гомель
УО «ГГУ им. Ф. Скорины»
2010**

УДК 351
ББК 65.050я73 + 65.9(4Беи)-1я73

К 14

Рецензенты:

кафедра экономики и управления производством
учреждения образования «Гомельский государственный
университет имени Франциска Скорины»

Ковальчук В.В., кандидат экономических наук, доцент,
доцент кафедры бухгалтерского учета, контроля и АХД
учреждения образования «Гомельский государственный
университет имени Франциска Скорины»

Учебное издание

Казущик Анна Александровна

Рекомендованы к изданию научно-методическим советом
учреждения образования «Гомельский государственный
университет имени Франциска Скорины» 9 июня 2010 г.,
протокол № 10

Казущик, А. А.

К 14 Управленческие процессы и технологии в государственном
и муниципальном управлении : тексты лекций для студен-
тов заочного факультета специальности 1 -26 01 01
«Государственное управление» / А. А. Казущик; М-во образ. РБ,
Гомельский госуниверситет им. Ф. Скорины. – Гомель: ГГУ
им. Ф. Скорины», 2010. – 63 с.

Целью текстов лекций является оказание помощи
студентам заочного факультета специальности 1 -26 01 01
«Государственное управление» в усвоении механизма
реализации современной концепции разработки, принятия и
реализации управленческих решений в государственном и
местном управлении.

УДК 351
ББК 65.050я73 + 65.9(4Беи)-1я73

© Казущик А.А., 2010
© УО «Гомельский государственный
университет им. Ф. Скорины», 2010

**УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ПРОЦЕССЫ И ТЕХНОЛОГИИ В
ГОСУДАРСТВЕННОМ И МУНИЦИПАЛЬНОМ УПРАВЛЕНИИ**

ТЕКСТЫ ЛЕКЦИЙ
для студентов специальности
1- 26 01 01 «Государственное управление»
В авторской редакции

Подписано в печать 09.06.2010 (67). Формат 60x84 1/16. Бумага писчая
№ 1. Гарнитура «Таймс». Усл.-печ. л. 5,05. Уч.-изд. л. 3,9. Тираж
25 экз.

Отпечатано в учреждении образования
«Гомельский государственный университет
имени Франциска Скорины»
246019, г. Гомель, ул. Советская, 104

- Г. задержки выполнения (в рабочих днях)
Д. причины невыполнения документов

6. Распоряжения председателя областного исполнительного комитета могут отменять решения облисполкома

- А. да
Б. нет

7. Что относится к категории «обращения граждан»

- А. предложение
Б. заявление
В. жалоба
Г. депутатский запрос

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	4
ЛЕКЦИЯ 1 УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ПРОЦЕССЫ И УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ В СИСТЕМЕ ГОСУДАРСТВЕННОГО И МУНИЦИПАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ	6
ЛЕКЦИЯ 2 МЕТОДОЛОГИЯ РАЗРАБОТКИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ	12
ЛЕКЦИЯ 3 ТЕХНОЛОГИЯ ПРОЦЕССА ПОДГОТОВКИ, ПРИНЯТИЯ И РЕАЛИЗАЦИИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ	18
ЛЕКЦИЯ 4 УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ В СИСТЕМЕ ГОСУДАРСТВЕННОГО И МЕСТНОГО УПРАВЛЕНИЯ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ	24
ЛЕКЦИЯ 5 РЕАЛИЗАЦИЯ И КОНТРОЛЬ ЗА ВЫПОЛНЕНИЕМ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ	36
ПРИЛОЖЕНИЯ	42
ЛИТЕРАТУРА	58
ТЕСТЫ ПО КУРСУ	61

ВЕДЕНИЕ

Технологии современного менеджмента способны существенно повысить эффективность регионального и муниципального управления. Основной тенденцией использования менеджмента в государственной службе в настоящее время стало перенесение управлеченческих методов, технологий и приемов из коммерческой сферы в государственную. Структура управлеченческой технологии, определяемые ею методы, приёмы, техника, документы, организация работ, квалификация исполнителей, сроки и продолжительность процедур должны иметь целевую направленность, ориентировать на обеспечение эффективности управлеченческого процесса, способствуя оптимизации деятельности органов управления.

Целью преподавания и изучения дисциплины «Управлеченческие процессы и технологии в государственном и муниципальном управлении» является познание теоретических основ и сложившейся практики процесса разработки, принятия, реализации управлеченческих решений в государственном управлении. Не менее значимым аспектом изучаемого предметного поля является овладение теоретическими основами инновационных управлеченческих технологий, в том числе – технологий повышения качества принимаемых решений, услуг, предоставляемых гражданам; информационными подходами к технократической деятельности бюрократии: от принципа «одного окна» до электронного правительства.

Задачи изучения дисциплины:

- усвоение теоретических основ управлеченческих технологий, рационализирующих внутренние процедуры деятельности органов власти;
- овладение методологией разработки управлеченческих решений и приобретение навыков работы в команде;
- усвоение правовых основ регламентации деятельности органов государственной власти в части принятия управлеченческих решений, а также организации взаимодействия органов власти с гражданами;
- усвоение теоретических основ инновационных управлеченческих технологий в государственном и местном управлении;
- приобретение навыков применения теоретических основ управлеченческих технологий на практике.

Тест по курсу «Управлеченческие процессы и технологии в государственном и муниципальном управлении»

1. **Применение принципов процессного подхода** в дополнение к функциональному позволяет:
А. повысить гибкость
Б. повысить эффективность принимаемых решений.
В ориентированность принимаемых управлеченческих решений на клиента
2. **Каковы возможные мотивы** применения аутсорсинга в системе государственно и местного управления:
А. доступ к новым технологиям
Б. Оптимизация расходов органа управления
В. Высвобождение времени для реализации основных функций
3. **Правовой акт** принимаемый коллегиально
А. Решение
Б. Распоряжение
4. **Какие элементы** включает SWOT-анализ
А. сильные стороны
Б. слабые стороны
В. Возможности
Г. Перспективы
Д. Угрозы
5. **Анализ** исполнительской дисциплины документов включает
А. общее количество документов у исполнителя
Б. процент выполненных с опережением
В. процент не выполненных в срок

- А.Э.Саак, В.Н.Тюшняков. – СпБ: Питер, 2002. – 312 с.
- 20 Смирнов Э.А. Разработка управленческих решений: учебник для вузов/ Э.А.Смирнов. – М.:ЮНИТИ–ДАНА, 2001.–271 с.
- 21 Фатхутдинов, Р.А. Разработка управленческого решения: Учебник для вузов / Р.А. Фатхутдинов – М.:ЗАО Бизнес-школа "Интел-Синтез", 1998.-302 с.
- 22 Антонова, Н.Б. Организационная структура государственного управления: курс лекций, Н.Б.Антонова, Л.М.Захарова, Л.С.Вечер. – Мин.: Акад.упр. при Президенте Республики Беларусь, 2005. – 215 с.
- 23 Василенко, А.И. Административно-государственное управление в странах Запада: учеб. пособие. – 2-е изд., перераб. /И.А.Василенко. – М.: Издательство корпорация «Логос», 200. – 200 с.
- 24 Князев, С.Н. Основы концепции национальной безопасности Республики Беларусь: учеб пособие/С.Н.Князев. – Мин.: Акад.упр. при Президенте Республики Беларусь, 2004. – 103 с
- 25 Национальная стратегия устойчивого социально-экономического развития Республики Беларусь на период до 2020 г / Национальная комиссия по устойчивому развитию Республики Беларусь; редколл.: Я.М.Александрович и др.. – Мин.: Юнипак – 200 с.
- 26 Эддоус, М., Стенсфилд, Р. Методы принятия решений. Пер. с англ.; Под ред. И.И. Елисеевой / М.Эддоус, Р. Стенсфилд – М: Юнити, 2004. – 538 с.

Материал дисциплины «Управленческие процессы и технологии в государственном и муниципальном управлении» основывается на ранее полученных студентами знаниях по таким курсам, как «Государственное и местное управление», «Менеджмент», «Политология», «Основы идеологии белорусского государства», «Правовые основы государственного управления» «Управление персоналом в государственных учреждениях», «Организация государственного управления » и ряда других.

В результате изучения курса «Управленческие процессы и технологии в государственном и муниципальном управлении»:

Студент должен знать:

- сущностную характеристику менеджериального подхода в государственном и местном управлении;
- понятие, содержание и характеристика управленческого процесса;
- технологию процесса разработки, принятия и реализации управленческих решений;
- организацию процесса принятия управленческих решений органами государственной и местной власти Республики Беларусь;
- сущностную характеристику инновационных управленческих технологий.

Студент должен уметь:

- выявлять основные характеристики качества управленческого решения;
- осуществлять поэтапную разработку управленческого решения;
- анализировать особенности деятельности органов местного управления и самоуправления в части разработки и реализации управленческих решений.

Студент должен владеть:

- навыками работы в команде;
- навыками разработки регламентов осуществления государственных функций и оказания государственных услуг;
- навыками работы в сети Интернет.

Дисциплина специализации «Управленческие процессы и технологии в государственном и муниципальном управлении» изучается студентами специальности 1-26 01 01 «Государственное управление». Специализация 1 – 26 01 01 01 «Муниципальное управление».

Лекция 1 Управленческие процессы и управленческие решения в системе государственного и муниципального управления

- 1.1. Менеджмент в государственной службе
- 1.2. Цель и задачи изучения дисциплины «Управленческие процессы и технологии в государственном и муниципальном управлении»
- 1.3. Управленческое решение - основа управленческого процесса.

1.1 Менеджмент в государственной службе

Менеджмент в государственной службе – это специальный менеджмент, который изучает особые черты специфики, тенденции, отличающие менеджмент государственной структуры от коммерческого. Под менеджментом в государственной службе понимается и процесс управления в рамках учреждений государственной службы, и наука об этом управлении, и искусство управления, и соответствующий набор навыков, и персонал государственного управления. Менеджмент в государственной службе осуществляется через свои основные функции: планирование, организацию, координацию, мотивацию и контроль. Разделение управленческого труда нормативно закрепляется в организационной структуре, а повторяющиеся и стандартные действия – в управленческих процедурах.

Специфика реализации функций менеджмента в государственной службе:

- планирование и прогноз в государственных учреждениях обычно исходят из целей, устанавливаемых вышестоящими органами, а в конечном счете — народом на основе демократического выбора;
- организация государственной службы, как правило, имеет более иерархическую структуру и соответствующие ей управленческие процедуры;
- мотивация в государственной службе в меньшей мере основывается на денежном вознаграждении и в большей мере на стимулах не денежного характера (престиж, выполнение важной работы, стабильность, возможность дальнейшей карьеры и пр.);
- контроль и оценка результатов в рамках государственной службы осуществляются вышестоящими структурными единицами и одновременно людьми как непосредственно, так и с помощью средств массовой информации и общественных организаций.

- 7 О совершенствовании работы с населением: Декрет Президента Республики Беларусь от 14 января 2005 г. № 2(в ред. от 2 апреля 2007 г. № 2) //Национальный реестр правовых актов Республики Беларусь. – 2007. – № 83, 1/8464.
- 8 Об административных процедурах, осуществляемых государственными органами и иными организациями по заявлениям граждан: Указ Президента Республики Беларусь от 26 апреля 2010 г. № 200 (в ред. закона Республики Беларусь от 2 июня 2009 г. № 20-3) //Национальный реестр правовых актов Республики Беларусь. – 2009. – № 136, 2/1572.
- 9 Атаманчук, Г.В. Теория государственного управления: курс лекций/ Г.В.Атаманчук. – М.:Омега-Л, 2004. – 584 с.
- 10 Беляцкий, Н.П. Интеллектуальная техника менеджмента: Учеб. пособие / Н.П. Беляцкий.– Мин.: Новое знание, 2001.– 320с.– (Экономическое образование).
- 11 Ильин, М.В. Управленческие процессы и технологии: учебник / М.В.Ильин. – Мин.: Академия управления при Президенте Республики Беларусь, 2004. – 272 с.
- 12 Карпов, А.В. Психология принятия управленческих решений. / Под ред. В.Д.Шадрикова / А.В.Карпов. – М.: Юрист, 1998.– 417 с.
- 13 Князев, С.Н. Управление: искусство, наука, практика: Учеб. Пособие / С.Н. Князев.– Мин.: Армита – Маркетинг, Менеджмент, 2002. – 512с. (Серия «Современное образование»).
- 14 Колпаков, В.М. Теория и практика принятия управленческих решений: Учеб. пособие./В.М.Колпаков. – К.: МАУП, 2000.– 256 с.: ил. – Библиогр.: с.247–251.
- 15 Лафта, Дж.К. Управленческие решения: Учебное пособие./Дж.К.Лафта. – М.: Центр экономики и маркетинга, 2002 г. – 304 с.: ил.
- 16 Литвак, Б.Г. Разработка управленческого решения: Учебник. – 3-е изд., испр./Б.Г.Литвак –М.: Дело, 2002.–392 с.
- 17 Менеджмент в государственной службе и управление развитием региона: Учеб. пособие / Под общ. ред. А.П. Панкрухина. – М., 2001.
- 18 Мескон, М.Х., Альберт, М., Хедоури, Ф. Основы менеджмента: Пер. с анг. /М.Х.Мескон, МАльберт, Ф.Хедоури. –М.:Дело, 1992.– 702 с.
- 19 Саак, А.Э., Тюшняков, В.Н., Разработка управленческого решения в государственном и муниципальном управлении/

ЛИТЕРАТУРА

- 1 Конституция Республики Беларусь: закон Республики Беларусь от 15 марта 1994 г., №2875-ХII; с изм. и доп., принят. на респ. реф. 24 окт. 1996 г. (в ред. реш. респ. реф. от 17 нояб. 2004 г., №1) // Национальный реестр правовых актов Республики Беларусь. – 1999. – № 1/0.
- 2 О государственной службе в Республике Беларусь: закон Республики Беларусь от 14 июня 2003 г., № 204-З; по состоянию на 16 июня 2010 г. (в ред. закона Республики Беларусь от 2 июня 2009 г. № 20-З) //Национальный реестр правовых актов Республики Беларусь. – 2009. – № 136, 2/1572.
- 3 О дополнительных мерах по работе с обращениями граждан: Указ Президента Республики Беларусь от 15 октября 2007 г. № 498 //Национальный реестр правовых актов Республики Беларусь. – 2007. – № 250, 1/8997.
- 4 О местном управлении и самоуправлении: Закон Республики Беларусь от 4 января 2010 г. № 108-З//Национальный реестр правовых актов Республики Беларусь. – 2010. – № 176, 2/1660.
- 5 О некоторых мерах по совершенствованию организации работы с гражданами в государственных органах, иных государственных организациях: Указ Президента Республики Беларусь от 13 сентября 2005 г. № 432 (в ред. закона Республики Беларусь от 1 марта 2007 г. № 116) //Национальный реестр правовых актов Республики Беларусь. – 2007. – № 83, 1/8471.
- 6 О совершенствовании кадрового обеспечения идеологической работы в Республике Беларусь: Указ Президента Республики Беларусь от 20 февраля 2004 г. № 111 (в ред. закона Республики Беларусь от 12 января 2007 г. № 23) //Национальный реестр правовых актов Республики Беларусь. – 2007. – № 16, 1/8265.

Сравнительная характеристика бюрократической и менеджериальной моделей государственного управления приведена в таблице 1.

Таблица 1.1.1 – Сравнительная характеристика бюрократической и менеджериальной моделей государственного управления

Критерии различия	Модель управления	
	Бюрократическая	Менеджериальная
Фокусирование внимания	На собственных потребностях и перспективах	На потребностях и перспективах потребителя
Тип внутренней структуры и отношений	Тип внутренней структуры и отношений: Иерархическая структура с четким распределением обязанностей и ответственности. Жесткая «пирамидалная» структура.	Тип внутренней структуры и отношений : Сетевая модель организаций с преобладанием отношений доверия и взаимодополняемости.
Оценка собственной деятельности	Оценка собственной деятельности : По объему освоенных ресурсов и количеству выполняемых задач	Оценка собственной деятельности : По результатам, представляющим ценность для потребителей
Гибкость структуры	Гибкость структуры Низкая. Организация стремится действовать по раз и навсегда установленным процедурам	Гибкость структуры Сравнительно высокая. Алгоритм действий изменяется всякий раз при изменении требований, предъявляемых к производимым услугам.
Обратная связь	Обратная связь Формальная. Часто носящая односторонний характер	Обратная связь : Реально действующая постоянная коммуникация

Структура разделения труда	Структура разделения труда Жесткое иерархическое разделение аналитической работы от непосредственного обслуживания	Структура разделения труда Стимуляция аналитической работы по совершенствованию работы с клиентами чиновников «первой линии»
----------------------------	--	--

Современные тенденции развития государственного менеджмента заключаются в следующем:

- изучение реально действующих процедур управления с использованием современных средств анализа управленческих решений и практики их реализации через конкретные программы. Существование разнородных сетей — вот характерная черта этого традиционного подхода к управлению, приводящего к обособленным системам и службам;
- изучение коммуникаций, связей и взаимодействий между менеджерами государственных, частных и общественных организаций;
- гуманизация, клиентоориентированный подход;
- рыночная оценка деятельности госструктур, когда они отвечают не за выполнение правил, а за достижение результатов;
- в практике государственного управления появился такой инструмент менеджмента как стратегическое планирование;
- видоизменяются процедуры контроля – на место тотального бюрократического контроля приходит контроль со стороны населения;
- выполнение стандартов ISO 9000 не только в коммерческих, но и в государственных организациях.

1.2. Цель и задачи изучения дисциплины «Управленческие процессы и технологии в государственном и муниципальном управлении»

Главная *цель дисциплины* «Управленческие процессы и технологии в государственном и муниципальном управлении» – дать совокупность теоретических знаний об управленческих процессах и технологиях подготовки, принятия и реализации управленческих решений. Необходимо освоить категориальный аппарат данной дисциплины, ознакомиться с методическими подходами к разработке эффективных управленческих решений.

Основной *задачей* изучения дисциплины является подготовка

регистрации в срок, установленный законодательством.
6. Документы, изготовленные организацией по государственной регистрации, незамедлительно приобщаются организацией по государственной регистрации к документам, представленным заявителем для осуществления государственной регистрации.
7. Запрос документов и (или) сведений, необходимых для осуществления государственной регистрации, в государственных органах, иных организациях, к компетенции которых относится представление этих документов и (или) сведений, осуществляется организацией по государственной регистрации в порядке и в сроки, установленные Законом Республики Беларусь от 28 октября 2008 года "Об основах административных процедур" (Национальный реестр правовых актов Республики Беларусь, 2008 г., № 264, 2/1530).
8. Совершение регистрационных действий, принятие решений о приостановлении совершения регистрационных действий, об отказе в приеме документов, представленных для их совершения, либо об отказе в совершении регистрационных действий производятся в соответствии с требованиями Закона Республики Беларусь от 22 июля 2002 года "О государственной регистрации недвижимого имущества, прав на него и сделок с ним" (Национальный реестр правовых актов Республики Беларусь, 2002 г., № 87, 2/882).

государственная регистрация), совершаемых организациями по государственной регистрации недвижимого имущества, прав на него и сделок с ним в отношении юридических лиц и индивидуальных предпринимателей.

2. Юридические лица и индивидуальные предприниматели (далее — заявители) обращаются в республиканскую или территориальную организацию по государственной регистрации недвижимого имущества, прав на него и сделок с ним либо ее обособленное структурное подразделение (далее — организация по государственной регистрации) при осуществлении государственной регистрацией дважды: при подаче заявления о государственной регистрации с приложением необходимых в соответствии с законодательством документов; при получении всех изготовленных документов.

3. Если заявитель не имеет одного или нескольких необходимых для осуществления государственной регистрации документов, изготавливаемых в установленном законодательством порядке организацией по государственной регистрации, и (или) если до осуществления государственной регистрации в соответствии с законодательством требуется проведение проверки характеристик капитального строения (здания, сооружения), незавершенного законсервированного капитального строения, изолированного помещения (далее — проведение проверки характеристик), то одновременно с подачей заявления о государственной регистрации и имеющихся у заявителя документов в организацию по государственной регистрации представляются:

заявление об изготовлении документов, необходимых для осуществления государственной регистрации, либо о проведении проверки характеристик.

документы, подтверждающие внесение платы за изготовление документов, необходимых для осуществления государственной регистрации либо за проведение проверки характеристик;

4. При приеме заявлений о государственной регистрации с приложением необходимых в соответствии с законодательством для ее осуществления документов заявителю регистратором выдается расписка о получении документов, в которой отражается информация о приеме иных заявлений и документов в соответствии с настоящим регламентом.

5. Изготовление документов, необходимых для осуществления государственной регистрации, и (или) проведение проверки характеристик осуществляется организацией по государственной

высококвалифицированных специалистов, способных к освоению и внедрению всего нового, передового, умеющих разрабатывать эффективные управленческие решения.

К задачам изучения дисциплины относятся:

- вооружить будущих управленцев знаниями типологии задач и решений, основами теории их разработки, принятия и реализации;
- сформулировать направления адаптации организационных структур к характеру и особенностям принимаемых решений;
- научить системно анализировать влияние внешних и внутренних факторов и условий, характерных особенностей лиц, принимающих решения (ЛПР), на их эффективность;
- показать, каким образом проблемные ситуации могут быть структурированы и решены с помощью соответствующих технологий (методов, методик, приемов и т.п.);
- проиллюстрировать с позиций организационного управления актуальность проблемы информационно-аналитического обеспечения принимаемых решений в контуре государственного и местного управления Республики Беларусь.

1.3. Управленческое решение - основа управленческого процесса

Решения в узком смысле слова — это выбор альтернативы, определенного варианта действий для достижения цели. Решения в широком смысле слова включают создание представления задачи, формулировку альтернатив, их оценку, выбор и реализацию выбранной альтернативы. Решение понимается *и как процесс, и как результат выбора*. Основная причина неоднозначной трактовки понятия «решение» заключается в том, что каждый раз в это понятие вкладывается смысл, соответствующий конкретному направлению исследований. Решение как процесс характеризуется тем, что он, протекая во времени, осуществляется в несколько этапов подготовки, принятия и реализации решений. Этап принятия решений можно трактовать как акт выбора, осуществляемый индивидуальным или групповым лицом, принимающим решение с помощью определенных правил. Решение как результат выбора обычно фиксируется в письменной или устной форме и включает в себя план (программу) действий по достижению поставленной цели.

Классификацию управленческих решений можно представить следующим образом.

По функциональному содержанию, т.е. по отношению к общим функциям управления:

- а) плановые;
- б) организационные;
- в) контролирующие;
- г) прогнозирующие.

По характеру решаемых задач:

- а) экономические;
- б) организационные;
- в) технологические;
- г) технические;
- д) экологические и прочие.

В зависимости от организации разработки решений:

- а) единоличные;
- б) коллегиальные;
- в) коллективные

По характеру целей принимаемые решения могут быть представлены как:

- а) текущие (оперативные);
- б) тактические;
- в) стратегические.

По причинам возникновения управленческие решения делятся на:

- а) ситуационные, связанные с характером возникающих обстоятельств;
- б) по предписанию (распоряжению) вышестоящих органов;
- в) программные, связанные с включением данного объекта управления в определенную структуру программно-целевых отношений, мероприятий;
- г) инициативные, связанные с проявлением инициативы системы, например в сфере производства товаров, услуг, посреднической деятельности;
- д) эпизодические и периодические, вытекающие из периодичности воспроизводственных процессов в системе.

В зависимости от метода разработки управленческого решения различают:

- а) графические, с использованием графоаналитических подходов (сетевых моделей и методов, ленточных графиков, структурных схем, декомпозиции больших систем);
- б) математические методы, предполагающие формализацию представлений, отношений, пропорций, сроков, событий, ресурсов;
- в) эвристические, связанные с широким использованием экспертных оценок, разработкой сценариев, ситуационных моделей.

По организационному оформлению управленческие решения

ПРИЛОЖЕНИЕ 3

Регламент осуществления сложных и многоступенчатых процедур, совершаемых организациями по государственной регистрации недвижимого имущества, прав на него и сделок с ним в отношении юридических лиц и индивидуальных предпринимателей.

УТВЕРЖДАЮ

Председатель Государственного комитета по имуществу Республики Беларусь

Г.И. Кузнецов

17 ноября 2009 г.

РЕГЛАМЕНТ
осуществления сложных и многоступенчатых процедур,
совершаемых организациями по государственной регистрации
недвижимого имущества,
прав на него и сделок с ним в отношении юридических лиц
и индивидуальных предпринимателей

1. Настоящий регламент разработан на основании пункта 10 Плана мероприятий по упрощению административных процедур, совершаемых в отношении юридических лиц и индивидуальных предпринимателей, на 2009 год, утвержденного заместителем Премьер-министра Республики Беларусь А.В. Кобяковым 11 июня 2009 г. № 11/24пр, и устанавливает порядок и последовательность действий при осуществлении сложных и многоступенчатых процедур по государственной регистрации недвижимого имущества, прав на него и сделок с ним (далее —

предусматривается компьютерной программой.

24. Контроль сроков исполнения по обращениям граждан, осуществляется Службой в соответствии с действующим законодательством Республики Беларусь.

ГЛАВА 4 ПРОГРАММНОЕ И ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ

25. Служба оснащается персональными компьютерами, сетевым оборудованием и оборудованием безопасности в соответствии с потребностями информационного взаимодействия и функциональным назначением Службы. Служба оснащается копировально-множительной техникой, принтерами, сканером, факсом и иной оргтехникой.

26. Компьютеры объединяются в локальную вычислительную сеть с выходом в корпоративно информационную сеть Минского горисполкома и Интернет.

27. Программное обеспечение Службы предоставляет следующие функции:

идентификацию обращения Заявителя;
помощь при входном контроле списков документов, предоставляемых заявителем;

автоматическое формирование запросов к внешним источникам информации;

подключение программы почтовой связи для формирования и получения запросов-ответов;

автоматический учет обращений и ведение базы данных Службы;
трансляция информации из базы данных Службы в базы данных структурных подразделений Минского горисполкома и организаций коммунальной собственности г. Минска, для исключения повторного внесения одной и той же информации;

контроль за рассмотрением обращений Заявителя;
поиск необходимой информации по произвольно выбранным реквизитам;

формирование отчетов различных форм.

делятся на:

- а) жесткие, однозначно задающие дальнейший путь их воплощения;
- б) ориентирующие, определяющие направление развития системы;
- в) гибкие, изменяющиеся в соответствии с условиями функционирования и развития системы;
- г) нормативные, задающие параметры протекания процессов в системе.

По характеру взаимосвязей различают единичные и программные решения.

По степени формализации бывают стандартные решения для систематически повторяющихся задач и неформализованные, требующие разработки специальной методики для конкретного случая.

По виду информации различают количественные или качественные решения, принимаемые на основе описательной информации.

По уровню выделяют общеорганизационные решения и решения отдельных подразделений, относящихся к организации.

По типу бывают комплексные решения или решения отдельных функциональных областей.

По числу целей различают одноцелевые и многоцелевые решения.

По алгоритму различают запрограммированные и незапрограммированные решения.

По способу реализации важно выделить обязательные или рекомендательные решения.

Лекция 2 Методология разработки управленческих решений

- 2.1 Методологические подходы в теории принятия решений в государственном управлении
- 2.2 Условия и факторы принятия эффективных решений
- 2.3 Лицо, принимающее решение в системе управления

2.1 Методологические подходы в теории принятия решений в государственном управлении

Процесс принятия решений в государственном управлении можно рассматривать как отдельный акт, момент выбора целей, определения оптимальной альтернативы (самостоятельная функция управления), так и как устойчивое взаимодействие, процесс, в основных своих параметрах совпадающий с процессом государственного управления как таковым. В этом смысле все управленческие действия государства рассматриваются как составные моменты принятия решений, фазы, этапы или механизмы выдвижения и реализации целей.

Существуют следующие теории и подходы в теории принятия решений в государственном управлении.

Рационально-классическая (Дж. Муни, А. Рилей) Абсолютным приоритетом в государственном управлении обладают официальные, наделенные полномочиями организационные структуры, обслуживающими взаимодействие государства и общества. В центре такого понимания находится деятельность государственных учреждений, обладающих территориальной и функциональной дифференциацией своих структур и отношений.

Плюралистическая теория (Г.Ласки, А.Линдсей.) трактует государственное управление как систему представительства интересов множества относительно автономных групп, которые в своем взаимодействии не стремятся к монополизации власти и при этом не контролируются правительством. В механизме принятия решений главный акцент делается на деятельности правительства (а не государства

лицам соответствующих структурных подразделений Минского горисполкома или организациям коммунальной собственности г. Минска для исполнения.

18. Структурные подразделения Минского горисполкома или организации коммунальной собственности г. Минска после получения заявлений и прилагаемых пакетов документов направляют необходимые запросы, истребуют сведения, иные документы необходимые для подготовки итогового документа, не позднее рабочего дня следующего за днем получения заявлений и прилагаемых пакетов документов.

19. На основании полученной информации итоговые документы, оформленные в установленном порядке, передаются в Службу, которая при необходимости может оповещать Заявителя о готовности итоговых документов.

20. Итоговые документы выдаются Службой гражданину (физическому лицу), индивидуальному предпринимателю или юридическому лицу (либо их представителю, при представлении доверенности на право получения документов) под роспись в графе журнала регистрации, регистрационной квитанции.

В электронной базе данных делается отметка об исполнении. Регистрационные квитанции и журнал регистрации хранятся в архиве Службы.

Возможна рассылка итоговых документов по почте (электронной почте) с формированием реестров рассылки писем-уведомлений, которые хранятся в архиве Службы.

21. Итоговый документ, выдаваемый Службой, подписывается уполномоченным лицом соответствующего структурного подразделения Минского горисполкома или организации коммунальной собственности г. Минска, копии решений Минского горисполкома, распоряжений председателя Минского горисполкома и выписки из них заверяются в установленном порядке работником отдела по подготовке заседаний Минского горисполкома.

22. После рассмотрения заявления документы Заявителя хранятся в соответствующих структурных подразделениях Минского горисполкома или организациях коммунальной собственности г. Минска, рассматривавших данное заявление.

В Службе хранятся документы, подтверждающие факт получения Заявителем итогового документа.

23. Учет поступивших обращений Заявителем в Службу ведется в электронном виде. Формирование отчетов по обращениям граждан

некорректности были обнаружены после приема заявления, документы возвращаются Заявителю с письменным указанием причин возврата в срок не более пяти рабочих дней с момента приема данного заявления Службой.

В случае отказа в предоставлении промежуточных документов организациями, в которые поступил запрос, должностными лицами, рассматривающими заявление, в 5-ти дневный срок готовится письменный ответ с обоснованием причин невозможности выдачи итогового документа и передается в Службу для извещения Заявителя.

15. Обращения, поступившие в Службу, регистрируются в электронной базе данных с указанием входящего номера, даты приема и сроков исполнения.

Работниками, осуществляющими прием документов в Службе и (или) должностными лицами структурных подразделений Минского горисполкома или организациями коммунальной собственности г. Минска при необходимости направляются запросы телефонограммой или посредством факсимильной связи с факса на факс, направления запроса по электронной почте, посредством прямого доступа к организованной базе данных, письменного запроса, или непосредственными запросами в базы данных для получения промежуточных документов, либо в случае их отсутствия с использованием почтовых отправлений.

16. Промежуточные документы, предоставляемые в Службу по электронной почте, подписываются соответствующим должностным лицом с использованием ЭЦП или принятым ее эквивалентом.

Руководители организаций несут ответственность за достоверность предоставляемых промежуточных документов.

Обращение за получением промежуточного документа может быть сформировано в виде запроса к соответствующей базе данных с указанием необходимых сведений о Заявителе. Полученный ответ должен быть снабжен электронной цифровой подписью ответственного лица, которая идентифицируется в Службе, либо зашифрован иным способом для пересылки в открытой сети, в случае использования обычной почты оформлены в соответствии с правилами делопроизводства.

17. В случае, если Служба запрашивает промежуточные документы, полученные одним из способов, указанных в пункте 15 настоящего Регламента, работники Службы, после их получения, вместе с заявлением в течение дня передают данные документы должностным

как такового).

Корпоративная теория (У. Ратенау, Г. Майн, Ст. Рохкан, Дж. Хог). Корпорации оцениваются как формы вертикальной организации групп и влияния на власть, выражющие стремление соответствующих общностей монополизировать отношения с государством, вытеснив на периферию все иные группы интересов вплоть до партий и даже парламента.

Рыночная теория исходит из постулата о том, что государству не удается обеспечить общественные потребности методами иерархически организованного административного аппарата, предлагает рассматривать (и одновременно выстраивать) систему государственного управления как глобальный механизм, ориентированный на принципы торговой сделки между государством и обществом. Таким образом, в основание механизма принятия решений закладывается идеология частного интереса, во имя которой каждый агент стремится к максимизации прибыли, а следовательно и соответствующему типу координации отношений государства и общества.

Кибернетическая теория рассматривает государственное управление как разновидность модели авторегулирования живых систем. Заложенные в основание этого подхода принципы гомеостатичности и динамической иерархии предполагают, что ее деятельность направлена на обеспечение (естественных или специально создаваемых) программ сохранения собственной целостности, стабильности функционирования и саморегулирование

Технологические теории трактуют государственное управление не в широком социальном плане, а применительно к решению конкретных проблем и процессов. По сути, такие трактовки носят во многом сугубо организационный характер или, точнее говоря, представляют собой форму приложения менеджеральных моделей к уровню управления государством. Т. Коган, Т. Кац и Р. Маккерси предлагая схему регулирования государством социально-экономических программ, выдвигают трехуровневую модель принятия решений, предполагающую: на низшем уровне наделение работника управленческими (менеджеральными) функциями, на среднем уровне организацию коллективно-договорных форм выработки решений, а на высшем включение наемных работников как представителей гражданского общества в процесс принятия стратегических решений.

Теория «звездного менеджмента» предполагает организацию как управления в целом, так и процесса принятия решений,

отформатированного под ведущих специалистов, лидеров, государственных деятелей. Такая трактовка исключает обязательность разнообразных форм коллективно-договорной практики согласования решений.

Концепция **транзакционного анализа** делает акцент на издержках, связанных с заключением государственных контрактов и созданием новых государственных структур, мониторингом и контролем или, другими словами, разнообразными действиями «агентов» и «принципалов».

Модернизаторские теории. Теория игр рассматривает государственное управление как форму организации рационально принимаемого решения, вырабатываемого в конкурентной борьбе двух наиболее влиятельных фигур, каждая из которых имеет свою стратегию действий: государства и общества. В результате решения формируются в результате постоянного или временного альянса сторон с целью активизации своих действий и концентрации ресурсов.

Теории, основанные на рационально-прагматических подходах. В США, благодаря сложившейся практике, государственное управление чаще всего обозначают как «организацию, персонал, практику и процедуры, которые необходимы для эффективного выполнения гражданских функций, прикрепленных к исполнительной ветви власти». В соответствии с этим и принятие государственных решений рассматривается большинством ученых как институализированный процесс, обладающий своими закрепленными в праве процедурами, технологиями и методиками действий.

Теория «нового государственного управления» (Л. Джонсон, Ф. Томсон, О. Хьюс) обосновывает необходимость преобразования системы макрорегулирования в связи с трансформацией отношений государства и общества и, в частности, перехода с бюрократической на рыночную модель управления. Здесь в качестве приоритетных структур, норм и институтов рассматриваются процессы приватизации государственной службы и оценки исполнения, в свою очередь основанных на оценке результатов деятельности чиновников, связях с частным сектором и других аналогичных показателях

2.2 Условия и факторы принятия эффективных решений

Факторы, определяющие качество и эффективность управленческих решений, зависят от:

- четкости формулировки цели;

9. Промежуточные документы, необходимые для выдачи итогового документа, запрашиваются Службой или структурными подразделениями Минского горисполкома, или организациями коммунальной собственности г. Минска самостоятельно.

ГЛАВА 3 ПОРЯДОК РАБОТЫ С ДОКУМЕНТАМИ

10. Для получения итогового документа Заявитель предоставляет в Службу перечень документов и (или) сведений, предусмотренных законодательством:

заявление;

документ, удостоверяющий личность Заявителя, дееспособность (гражданскую дееспособность);

документы, подтверждающие полномочия Заявителя на совершение действий от имени и в интересах других граждан; (доверенность и документ, удостоверяющий личность);

оригинал или копию, заверенную в установленном порядке, свидетельства о государственной регистрации индивидуального предпринимателя, юридического лица;

документы, подтверждающие полномочия руководителя (в случае, если представление заявления осуществляется непосредственно руководителем) – удостоверение руководителя либо иное подтверждение в соответствии с учредительными документами.

11. Служба принимает от Заявителя документы, проверяет наличие, комплектность и правильность их заполнения. Представленные копии документов сверяются с оригиналами и заверяются сотрудниками службы.

12. Заявителю выдается расписка с указанием регистрационного номера заявления и даты получения итогового документа. Вторая часть квитанции с аналогичной информацией прилагается к документам Заявителя.

13. Итоговый документ выдается не позднее срока, установленного законодательством Республики Беларусь.

14. При подаче документов Заявитель должен иметь необходимый комплект документов, регламентированный нормативными правовыми актами. В случае обнаружения несоответствий в документах, либо отсутствия полных сведений, представляемых Заявителем при обращении, Служба отказывает Заявителю в приеме заявления. Если

банков (баз) данных коммунального унитарного предприятия «Центр информатизации и автоматизации расчетов», Республиканское унитарное предприятие «Минское городское агентство по государственной регистрации и земельному кадастру» и иных организаций, предназначаются для использования в работе работниками структурных подразделений Минского горисполкома или организаций коммунальной собственности г. Минска, при осуществлении административных процедур, входящих в компетенцию Минского горисполкома.

6. В настоящем Регламенте используются следующие термины:

Заявитель - гражданин (физическое лицо), индивидуальный предприниматель или юридическое лицо (либо его представитель);

ЭЦП – электронная цифровая подпись или принятый ее эквивалент;

входящие документы – пакет документов, предъявляемый заявителем при обращении в Службу;

промежуточные документы – документы, запрашиваемые Службой или структурными подразделениями Минского горисполкома, или организациями коммунальной собственности г. Минска, посредством направления запроса телефонограммой или посредством факсимильной связи с факса на факс; направления запроса по электронной почте; прямого доступа к организованной базе данных; письменного запроса;

итоговый документ – необходимая заявителю справка и (или) иной документ, выдаваемые Службой.

ГЛАВА 2 НАЗНАЧЕНИЕ И ЦЕЛИ СОЗДАНИЯ СЛУЖБЫ «ОДНО ОКНО»

7. Служба создается с целью дополнительной организации оформления документов заявителей при их обращении в Минский горисполком на основе заявительного принципа «Одно окно», а также сокращения, сведения к минимуму контактов граждан с должностными лицами при осуществлении административных процедур.

8. Служба осуществляет прием документов по административным процедурам, входящим в компетенцию Минского горисполкома. Перечень административных процедур по которым осуществляется прием документов размещается в Службе. Для получения итогового документа Заявитель предоставляет в Службу документы, имеющие отношение непосредственно к Заявителю, а также перечень документов, установленных законодательством Республики Беларусь.

- объема и ценность располагаемой информации;
- времени разработки управленческого решения;
- организационной структуры управления;
- форм и методов осуществления управленческой деятельности;
- методов и методик разработки и реализации управленческого решения;
- субъективности оценки варианта выбора решения;
- состояния управляющей и управляемой систем;
- систем экспертиз оценок уровня качества и эффективности управленческого решения.

Основные группы факторов, влияющих на управленческое решение, представлены внутрипроблемными и внепроблемными факторами. Внутрипроблемные факторы определяются целями, альтернативами, последствиями, оценочной системой. Внепроблемные – это внутриорганизационные (процедуры, правила, тактика, стратегия) и внеорганизационные (тип внешней среды, ее характеристики, влияние элементов среды прямого и косвенного воздействия).

Основные **характеристики внешней среды** следующие:

- сложность внешней среды как системы характеризуется наличием многих элементов, каждый из которых является подсистемой, а также взаимосвязями между этими элементами. Сложная комплексная среда подразумевает: наличие большого количества факторов, существенные отличия факторов, сложную взаимосвязь между факторами;
- динамизм и неравномерность изменений во внешней среде;
- неопределенность внешней среды – достоверность информации на момент принятия решения всегда ограничена.

2.3 Лицо, принимающее решение в системе управления

Лица, принимающие решения – это индивид или группа индивидов, которые производят выбор определенной альтернативы в качестве решения и несут ответственность за последствия реализации данного решения. ЛПР должен быть способен:

- создавать подцели различных подуровней, имеющих иерархическую структуру;
- выбирать средства (методы, стратегии, программы), адекватные данной задаче. Адекватные средства не всегда будут оптимальны.
- вернуться в случае прерывания процесса решения (из-за внутренних

или внешних причин) через некоторое время к этапу, на котором процесс решения был прерван;

- избегать повторений благодаря памяти. При повторении одних и тех же действий достижение цели было бы невозможно;
- завершить работу, если достигнута ситуация, субъективная ценность которой соответствует запланированной цели, т.е. выгоде, которую он хотел получить.

Ответственность ЛПР заключается в следующем:

- готовность в собственных решениях или действиях учитывать интересы тех, кого касается решение;
- готовность отвечать за свои действия (что тесно связано с правом на самостоятельные действия);
- готовность отвечать за действия исполнителей задания, если контроль и анализ не установил их личной вины.

Различают следующие виды ответственности ЛПР:

- собственную ответственность (обязанность отвечать за собственные действия);
- чужую ответственность (обязанность отвечать за решения или действия других);
- ответственность перед собою (случай, когда устанавливаемый нормы и исполнитель является одним лицом);
- внешнюю ответственность (по отношению к внешним сферам деятельности предприятия);
- ответственность перед организацией (учет интересов организации и ее миссии).

Преимущества взаимодействия нескольких ЛПР при принятии **коллективных управленческих решений**:

- создаются причастность и обязательство членов группы по отношению к окончательному управленческому решению, что облегчает его реализацию.
- обеспечивается выбор наилучших вариантов управленческого решения, поскольку, в результате увеличения числа участников, расширяется и объем рассматриваемой информации
- повышение общей компетентности группы

Недостатки взаимодействия нескольких ЛПР при принятии **коллективных управленческих решений**:

- для принятия решения требуется длительное время;
- открыты для рисков, связанных с отрицательными характеристиками

ПРИЛОЖЕНИЕ 2

Решение Минского
городского исполнительного
комитета
26.04.2007 № 910

ВРЕМЕННЫЙ РЕГЛАМЕНТ РАБОТЫ СЛУЖБЫ «ОДНО ОКНО»

ГЛАВА 1 ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

1. Настоящий Временный Регламент работы Службы «Одно окно» (далее - Регламент) определяет порядок организации работы с обращениями граждан, индивидуальных предпринимателей и юридических лиц в Минском городском исполнительном комитете (далее – Минский горисполком) при выполнении административных процедур, установленных законодательством Республики Беларусь.

2. В своей деятельности служба «Одно окно» (далее – Служба) руководствуется законодательством Республики Беларусь и настоящим Регламентом.

3. Служба подотчетна и подконтрольна управлению делами Минского горисполкома.

4. Служба имеет угловой штамп, штамп регистрации входящей корреспонденции, штамп для удостоверения копий документов, круглую печать.

Каждый работник, осуществляющий прием документов в Службе, имеет персональную круглую печать с номером, соответствующим номеру его рабочего места; штамп регистрации входящей корреспонденции; штамп для удостоверения копий документов.

5. Промежуточные документы, запрашиваемые Службой из

порядка рассмотрения обращений - представление о применении к данным лицам более строгой меры дисциплинарного взыскания вплоть до освобождения от занимаемой должности.

Пункт 12 вступил в силу со дня официального опубликования (пункт 16 данного документа).

12. Совету Министров Республики Беларусь:

12.1. совместно с областными, Минским городским исполнительными комитетами обеспечить:

доведение положений настоящего Указа до населения, в том числе через широкое освещение в республиканских и местных средствах массовой информации;

в шестимесячный срок приведение актов законодательства в соответствие с настоящим Указом и принятие иных мер по его реализации;

12.2. совместно с Национальным центром законопроектной деятельности при Президенте Республики Беларусь в шестимесячный срок подготовить и представить Президенту Республики Беларусь для внесения на рассмотрение Национального собрания Республики Беларусь проект закона Республики Беларусь о комплексном регулировании порядка рассмотрения обращений.

13. До приведения актов законодательства в соответствие с настоящим Указом они применяются в части, не противоречащей данному Указу.

14. Контроль за выполнением настоящего Указа возложить на Совет Министров Республики Беларусь и Комитет государственного контроля.

15. Действие настоящего Указа распространяется на отношения, возникшие после его вступления в силу.

Пункт 16 вступил в силу со дня официального опубликования.

16. Настоящий Указ вступает в силу через три месяца после его официального опубликования, за исключением пункта 12 и данного пункта, которые вступают в силу со дня официального опубликования этого Указа.

динамики поведения коллектива, такими, как групповое мышление или подавление некоторых членов группы со стороны доминирующих

- иногда сложно прийти к консенсусу и компромиссу.

Консенсус представляет собой единственное и уникальное решение группы. Он отличается от компромисса, который достигается путем переговоров. Достижение консенсуса связано с рядом проблем:

- Консенсус отнимает много времени. Начальные этапы формирования консенсуса бывают самыми трудными, поскольку члены группы не хотят высказывать свое мнение, не зная мнения коллектива. Прямое высказывание мнения считается чересчур самонадеянным; консенсус создается из намеков и косвенного обсуждения информации. По мере выработки консенсуса члены группы чувствуют себя более раскованно; крепнет поддержка решения. Перед лицом консенсуса прямое изложение мнения меньшинством считается неприемлемым. Несогласные начинают поддерживать консенсус, поскольку они уверены, что их мнение было учтено.
- Бихевиористские модели способствуют выработке группового мышления. Поскольку члены группы высказывают свое мнение с нежеланием, может появиться неверное решение. При отсутствии альтернативы группа поддержит такой бракованный консенсус ради гармонии в группе.
- Консенсус может быть и не достигнут. Поскольку конкуренция при поиске выхода из тупика разрушила бы гармонию групповых интересов, то она недопустима. Следовательно, в такой ситуации никаких действий не предпринимается

Основные фазы процесса принятия группового решения:

1. Фаза ориентации
2. Фаза конфликта
3. Стадия выхода
4. Фаза укрепления

Лекция 3 Технология процесса подготовки, принятия и реализации управленческих решений

3.1 Базовый алгоритм подготовки, принятия и реализации управленческих решений

3.2 Методы работы в команде

3.1 Базовый алгоритм подготовки, принятия и реализации управленческих решений

Различают три ключевых этапа процесса выработки и реализации управленческих решений: этап подготовки, принятия, собственно реализации управленческого решения.

Этап подготовки решений включает следующие шаги:

1. Формирование команды для подготовки решения;
2. Диагностика ситуации;
3. Разработка и обоснование системы целей;
4. Определение проблемы;
5. Анализ проблемы;
6. Формулировка критерииев и ограничений;
7. Выдвижение альтернатив;
8. Анализ альтернатив;
9. Оценка альтернатив и последствий.

Этап принятия решений содержит следующие шаги:

1. Выбор альтернативы;
2. Принятие решения руководителем;
3. Конкретизация решения, его дезагрегирование для более низких уровней управления;
4. Доведение решений до исполнителей;
5. Принятие решения исполнителем;
6. Разработка плана действий;
7. Экспериментальная проверка;

8. Организации в целях постоянного совершенствования работы с обращениями обязаны изучать, анализировать и систематизировать содержащиеся в них вопросы, данные о количестве и характере обращений и принятых по ним решений, проводить проверки соблюдения порядка рассмотрения обращений в этих организациях и принимать меры по устранению указанных в них и выявленных в ходе проверок недостатков.

9. Вышестоящие органы осуществляют проверки соблюдения в подчиненных (подотчетных) им организациях порядка рассмотрения обращений не реже одного раза в год согласно графикам проверок, утверждаемым руководителями вышестоящих органов на соответствующий календарный год.

При этом в отношении:

структурных подразделений областных, Минского городского исполнительных комитетов, осуществляющих государственно-властные полномочия в определенной отрасли (сфере деятельности), проверки проводятся областными, Минским городским исполнительными комитетами и соответствующими республиканскими органами государственного управления;

структурных подразделений иных местных исполнительных и распорядительных органов, осуществляющих государственно-властные полномочия в определенной отрасли (сфере деятельности), проверки проводятся вышестоящим по отношению к местному исполнительному и распорядительному органу, в структуру которого входят данные структурные подразделения, местным исполнительным и распорядительным органом и самим местным исполнительным и распорядительным органом.

10. При выявлении вышестоящим органом в подчиненных (подотчетных) ему организациях неснижаемого на протяжении трех и более месяцев количества нарушений порядка рассмотрения обращений либо однократного грубого нарушения законодательства об обращениях вышестоящий орган обязан организовать выездную проверку работы с обращениями в соответствующей организации.

11. Вышестоящий орган по каждому случаю ненадлежащего рассмотрения подчиненными (подотчетными) ему организациями обращений направляет их руководителю представление о привлечении должностных лиц, допустивших нарушение порядка рассмотрения обращений, к дисциплинарной ответственности, а при выявлении в течение года повторного нарушения этими должностными лицами

6. В организациях в общедоступных местах должна размещаться информация о времени и месте личного приема их руководителями и иными должностными лицами граждан, в том числе индивидуальных предпринимателей, а также представителей юридических лиц (далее - личный прием), а при наличии предварительной записи на прием - о порядке ее осуществления.

7. Председатели местных исполнительных комитетов, главы местных администраций районов в городах обязаны осуществлять личный прием, в том числе по следующим единым дням:

председатели областных, Минского городского исполнительных комитетов - в первую среду месяца;

председатели городских (городов областного подчинения), районных исполнительных комитетов - во вторую и четвертую среду месяца;

председатели городских (городов районного подчинения), сельских, поселковых исполнительных комитетов, главы местных администраций районов в городах - в каждую среду месяца.

Продолжительность личного приема в указанные единые дни должна составлять не менее 6 часов. Личный прием в эти дни должен начинаться не позднее 8 часов или завершаться не ранее 20 часов.

В единые дни личного приема запрещено привлечение председателей соответствующих исполнительных комитетов, глав местных администраций районов в городах к другим мероприятиям, если иное не предусмотрено Президентом Республики Беларусь или Премьер-министром Республики Беларусь.

При временном отсутствии в единый день личного приема председателя соответствующего исполнительного комитета, главы местной администрации района в городе личный прием осуществляют лицо, исполняющее его обязанности. При этом председатель исполнительного комитета, глава местной администрации района в городе обязан осуществить личный прием не менее 1 раза в месяц.

Если на единый день личного приема приходится государственный праздник или праздничный день, объявленный Президентом Республики Беларусь нерабочим, единый день личного приема переносится на следующий за ним рабочий день.

Персональную ответственность за организацию личного приема в единые дни, установленные в части первой настоящего пункта, несут председатели соответствующих исполнительных комитетов, главы местных администраций районов в городах.

8. Уточнение и корректировка принятых решений.

Этап реализации решения охватывает следующие шаги.

1. Организация исполнения решений.
2. Определение результатов и последствий.
3. Оценка и анализ результатов и последствий.
4. Организация обратной связи.

Диагностика ситуации и обоснование системы целей в процессе управления предполагает последовательный поиск ответов на следующие вопросы, представленные как «**Диаграмма ЧКГКСК**»:

- Что: Каковы основные характеристики ситуации?
- Кто: Кто имеет непосредственное отношение к данной ситуации, является ее участником?
- Где: В какой сфере существует данная ситуация?
- Когда: В какой период возникла данная ситуация?
- Сколько: Каков масштаб ситуации либо как часто она возникает?
- Как: Какие существуют управленческие воздействия?

Цель характеризует направление развития в определенный интервал времени; в этом заключена качественная характеристика целей. Цель позиционирует желаемое состояние, которое должно быть достигнуто через определенный промежуток времени; в этом заключена количественная характеристика рассматриваемого понятия.

Принципы целеполагания следующие:

- иерархичность построения целей, причем иерархия целей нуждается в корректировке по мере реализации цели вышестоящего уровня.
- цель конкретного подразделения должна быть соотнесена с делегируемыми властными полномочиями руководителя данного подразделения;
- четкость формулировок целей.
- достижимость целей.

Миссия можно рассматривать как некоторую сверхзадачу организации, философию существования, совокупность понятий, утверждений, которые являются неким кодексом организации и определяют ее экономическую, социальную деятельность, особенности стиля поведения внутри организации, социальную ответственность организации перед своими работниками, внешней средой, обществом в целом. Ясно изложенная миссия содействует в конечном итоге улучшению качественных характеристик принимаемых управленческих решений.

При **формулировке проблемы** причинами неадекватной оценки

проблемы являются:

- общие причины (недостаточная компетентность ЛПР, реальная сложность проблемы);
- чрезмерное упрощение проблемы (стремление к локализации, поспешные определения, трудность выявления фундаментальной проблемы);
- чрезмерное усложнение проблемы (наличие большого числа ограничений, процедур, чрезмерная бюрократизация организационной структуры).

Понимание проблемы включает:

- определение существующего положения вещей, имеющейся ситуации. Даже о самых очевидных и общепризнанных установках и процедурах в организации необходимо задавать вопрос «почему?»;
- способность видеть более широкую картину, чем очевидное и непосредственно воспринимаемое. Понимание проблем – очень контекстный процесс, который включает наблюдение как «леса», так и «отдельных деревьев»;
- готовность изучать будущее. Определение проблем прежде, чем они станут кризисами, часто означает, что они могут быть рассмотрены и решены без существенных негативных последствий для организации.

Методы анализа проблемы следующие:

1. Анализ вход-выход. При формулировке модели вход- выход необходимо решить три задачи:

- определение входов и выходов;
- определение источника входов и места назначения выходов;
- выяснение требований внутренних потребителей, которые обслуживаются выходами из процесса, и требований процесса для внутренних поставщиков, которые обеспечивают входы процесса.

2. Диаграммы процесса. Целью построения диаграммы процесса является учет всех его стадий в решении проблемы и нахождение логической последовательности этих стадий. Регистрация стадий позволяет быстро выявить плохо организованные процессы, разъяснить проблему и внутренние взаимосвязи между ее элементами. Еще более важным является выявление узких мест или проблемных областей, где нет эффективных процедур для принятия решений в специфических обстоятельствах.

3. Диаграмма причины-следствия. Целью построения диаграммы процесса является учет всех его стадий в решении проблемы и нахождение логической последовательности этих стадий. Регистрация

предпринимателей, а также юридических лиц должна содержаться информация о результатах их предыдущего рассмотрения с приложением (при наличии) подтверждающих эту информацию документов.

4. Обращение считается рассмотренным по существу, если в результате его рассмотрения в соответствии с законодательством решены все изложенные в обращении вопросы, приняты надлежащие меры по защите, обеспечению реализации, восстановлению прав и законных интересов автора обращения и в случае рассмотрения письменного обращения его автору дан письменный ответ.

5. Письменные обращения могут быть оставлены без рассмотрения по существу, если:

обращения не соответствуют требованиям, указанным в частях первой - третьей пункта 3 настоящего Указа;

в обращениях содержатся нецензурные либо оскорбительные слова или выражения;

текст обращения не поддается прочтению;

обращения подлежат рассмотрению только в порядке конституционного, уголовного, гражданского, хозяйственного судопроизводства, производства по делам об административных правонарушениях, а также в ином порядке, установленном законодательными актами Республики Беларусь.

Решение об оставлении обращения без рассмотрения принимает руководитель организации, в которую поступило обращение, или уполномоченное им должностное лицо.

При оставлении обращения без рассмотрения по существу и при наличии данных о месте жительства (юридическом адресе) автора организация в пятидневный срок со дня регистрации обращения письменно, за подписью лица, указанного в части второй настоящего пункта, уведомляет автора о причинах оставления обращения без рассмотрения по существу и возвращает ему оригиналы документов, приложенных к обращению, а в случае, указанном в абзаце пятом части первой настоящего пункта, также разъясняет, в какую организацию и в каком порядке следует обратиться для решения изложенных в обращении вопросов.

Обращения, содержащие информацию о готовящемся, совершающем или совершенном преступлении либо ином правонарушении, в пятидневный срок со дня их регистрации в организации направляются ими в соответствующие правоохранительные или другие государственные органы.

органу, а также уведомить автора обращения;

1.5. обращения юридических лиц и индивидуальных предпринимателей, а также обращения, поступившие из редакций средств массовой информации, рассматриваются организациями в порядке, установленном законодательством для рассмотрения обращений граждан, за исключением случаев, когда законодательством установлен иной порядок рассмотрения обращений юридических лиц или индивидуальных предпринимателей.

2. Утвердить прилагаемый перечень государственных органов, иных организаций, ответственных за рассмотрение обращений по существу в отдельных сферах жизнедеятельности населения (далее - перечень).

Обращения подлежат рассмотрению по существу в указанных в перечне местных органах, если изложенные в них вопросы относятся к соответствующим сферам жизнедеятельности населения.

При этом решения этих местных органов по обращениям могут быть обжалованы в указанные в перечне соответствующие вышестоящие органы.

3. Обращения граждан, в том числе индивидуальных предпринимателей, должны соответствовать требованиям, установленным в частях первой и второй статьи 7 Закона Республики Беларусь от 6 июня 1996 года "Об обращениях граждан" в редакции Закона Республики Беларусь от 1 ноября 2004 года (Ведамасці Вярхоўнага Савета Рэспублікі Беларусь, 1996 г., № 21, ст. 376; Национальный реестр правовых актов Республики Беларусь, 2004 г., № 189, 2/1089).

Обращения юридических лиц должны содержать:

наименование и (или) адрес организации, в которую направляется обращение;

полное наименование юридического лица и его юридический адрес;
изложение сути обращения;

фамилию, собственное имя, отчество и подпись руководителя или лица, уполномоченного в установленном порядке подписывать обращения, заверенную печатью юридического лица.

К обращениям граждан, выступающих в качестве представителей юридических лиц, индивидуальных предпринимателей и (или) в интересах этих лиц, должны также прилагаться документы, подтверждающие их полномочия.

В обращениях граждан, в том числе индивидуальных

стадий позволяет быстро выявить плохо организованные процессы, разъяснить проблему и внутренние взаимосвязи между ее элементами. Еще более важным является выявление узких мест или проблемных областей, где нет эффективных процедур для принятия решений в специфических обстоятельствах. Применение данного метода включает нахождение ответов на вопросы: что происходило, когда, где, как и почему, как прежде? К полученным ответам прибавляется вторичная информация. Данный метод может также использоваться для определения области, где необходима дополнительная информация

4. **Анализ почему-почему.** Этот метод начинается с формулирования проблемы и поиска ответа на вопрос, почему эта проблема возникла. Таким способом могут быть установлены главные причины появления проблемы. Далее рассматривается каждая из главных причин и вновь задается вопрос, почему эти причины возникли, и так далее. Эта процедура продолжается до тех пор, пока одна причина окажется достаточно частной, или больше не может быть выяснено ответов на вопрос «почему?».

3.2 Методы работы в команде

1. **Метод «мозговой атаки».** Бывают ситуации, когда лицу, принимающему решение, трудно найти вариант решения. В этом случае можно применить метод «мозговой атаки». Он позволяет выявить и сопоставить индивидуальные суждения, спектр идей по решению проблемы, а затем принять решение. Существует несколько разновидностей этого метода: прямая «мозговая атака», обратная «мозговая атака», «конкуренция идей» и др.

1.1. **Прямая «мозговая атака»** – форма работы коллективного генерирования идей по решению творческой задачи. Ее цель — отбор идей.

Правила для участников следующие:

- количество участников — 4-15;
- желательен различный уровень их образования и специализации;
- время работы — от 15 мин. до 1 ч;
- участники садятся за стол лицом друг к другу;
- запрещаются споры, критика, оценки того, что говорится;
- время выступления для участника — 1-2 мин;
- высказываются любые идеи;
- количество идей важнее их качества.

1.2. **Обратная «мозговая атака».** Технология этой формы

коллективного взаимодействия предполагает не генерацию новых идей, а высказывание критических замечаний по уже высказанным идеям. Обратная «мозговая атака» может быть проведена сразу после прямой, когда после коллективного генерирования идей формируются контридеи. Целесообразно всех участников разделить на группы: генераторов идей (когда проводится прямая «мозговая атака»); анализа проблемной ситуации и оценки идей; группу генераторов контридей.

1.3. Метод ключевых вопросов. Технологию его реализации целесообразно применять для сбора дополнительной информации в условиях проблемной ситуации или упорядочения уже имеющейся при решении проблемы. Задаваемые вопросы служат стимулом для формирования стратегии и тактики решения задачи, развивают интуицию, формируют алгоритмы мышления.

2. Метод свободных ассоциаций. Отмечено, что на этапе генерирования идей при использовании новых ассоциаций повышается результативность творческой деятельности за счет возникновения новых идей. В процессе зарождения ассоциаций устанавливаются неординарные связи между элементами решаемой проблемы и прежним опытом лиц, привлеченных к коллективной работе. Данный метод и технология его исполнения учитывает особенности деятельности мозга человека, вырабатывающего новые идеи при возникновении новых ассоциативных связей. Так, если члены группы предлагают слово, понятие, то оно может стать базисом для установления ассоциативных связей.

3. Метод инверсии. При поиске идеи решение проблемы часто можно найти, изменив направление поиска на противоположное, противоречащее сложившимся традиционным взглядам, продиктованным логикой и здравым смыслом. Нередко в ситуациях, в которых логические приемы, процедуры мышления оказываются бесплодными, оптимальна противоположная альтернатива решения.

4. Метод синектики. Дает возможность получить наиболее оригинальные идеи за счет «обучения» участников использованию в процессе «мозговой атаки» методов аналогии, интуиции, абстрагирования, свободного размышления, применения неожиданных метафор, элементов игры, что позволяет привычную проблему в непривычной ситуации решить неожиданно и оригинально.

5. Метод 635. Группа из шести участников анализирует и формулирует заданную (проблемную) ситуацию. Каждый участник заносит в формуляр три предложения по решению задачи (в течение 5

вопросы, изложенные в обращениях, относятся к исключительной компетенции этих органов или организаций;

1.2. государственный орган, иная организация (далее, если не определено иное, - организация) при поступлении к ним обращения, содержащего вопросы, решение которых не относится к их компетенции, или обращения, которое не рассматривалось ранее в порядке, установленном подпунктом 1.1 настоящего пункта, в пятидневный срок со дня регистрации обращения направляют его для рассмотрения в соответствии с компетенцией в организации, указанные в абзацах втором или третьем подпункта 1.1 настоящего пункта, с уведомлением об этом автора обращения;

1.3. решение организации по обращению может быть обжаловано в вышестоящий по отношению к ней в соответствии с ее подчиненностью (подотчетностью) государственный орган, иную организацию (далее - вышестоящий орган). Информация о наименовании, месте нахождения и режиме работы вышестоящих органов должна размещаться в организациях в общедоступных местах (на информационных стенах, табло и (или) иным способом).

При обжаловании решения государственного органа, иной организации, подчиненных (подотчетных) непосредственно Президенту Республики Беларусь, соответствующее обращение может рассматриваться от имени Президента Республики Беларусь Администрацией Президента Республики Беларусь в порядке, установленном подпунктом 1.4 настоящего пункта для вышестоящего органа.

Решение вышестоящего органа по обращению может быть обжаловано в суд;

1.4. вышестоящий орган при поступлении к нему обращения, автор которого не удовлетворен результатами его рассмотрения подчиненной (подотчетной) этому вышестоящему органу организацией, проверяет содержащиеся в обращении сведения и при наличии оснований для положительного решения изложенных в обращении вопросов рассматривает обращение по существу либо выдает соответствующим организациям, указанным в абзацах втором или третьем подпункта 1.1 настоящего пункта, обязательное для исполнения предписание о надлежащем решении этих вопросов, о чем сообщает автору обращения. Организация, получившая данное предписание, должна исполнить его в указанный в предписании срок, но не более одного месяца, и в течение трех дней с момента его исполнения сообщить об этом вышестоящему

установило. Срок может быть продлен сразу, при получении документа исполнителем, или за два-три дня до истечения срока исполнения.

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

Зарегистрировано в Национальном реестре правовых актов
Республики Беларусь 16 октября 2007 г. N 1/8997

УКАЗ ПРЕЗИДЕНТА РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ **15 октября 2007 г. N 498**

О ДОПОЛНИТЕЛЬНЫХ МЕРАХ ПО РАБОТЕ С ОБРАЩЕНИЯМИ ГРАЖДАН И ЮРИДИЧЕСКИХ ЛИЦ

В целях принятия дополнительных мер по защите и обеспечению реализации прав и законных интересов граждан и юридических лиц, надлежащему рассмотрению их обращений государственными органами и иными организациями:

1. Установить, что:

1.1. обращения (предложения, заявления, жалобы) граждан, в том числе индивидуальных предпринимателей, а также юридических лиц (далее, если не указано иное, - обращения), независимо от того, в какой государственный орган или иную организацию они поступили, первоначально подлежат рассмотрению по существу в соответствии с компетенцией:

в местных исполнительных и распорядительных органах, подчиненных (подотчетных) им организациях, территориальных подразделениях (органах) и организациях, подчиненных (подотчетных) республиканским органам государственного управления и государственным организациям, подчиненным Правительству, другим государственным органам, иным организациям, осуществляющих свою деятельность и расположенных в пределах той административно-территориальной единицы, на территории которой возникли вопросы, изложенные в обращениях (далее - местные органы);

в других государственных органах, иных организациях, если

мин) и передает формуляр соседу. Заполняющий формуляр принимает к сведению предложения своего предшественника, а под ними в трех полях вносит еще три собственных предложения. Эти предложения могут использоваться в дальнейшей разработке записанных решений, но могут выдвигаться новые. Процесс заканчивается, когда участники обработали все формуляры. Технология позволяет получить до 108 (6 x 3 x 6) предложений.

6. Метод Дельфи. Внешне метод реализуется как многоуровневая процедура анкетирования с обработкой и сообщением результатов каждого тура экспертам, работающим изолированно друг от друга. Им предлагаются вопросы и формулировки ответов без аргументации. Например, в ответах могут быть числовые оценки параметров. Полученные оценки обрабатываются с целью получения средней и крайних оценок. Экспертам сообщаются результаты обработки первого тура опроса с указанием расположения оценок каждого. При отклонении оценки от среднего значения эксперт ее аргументирует. В дальнейшем (во втором туре) эксперты изменяют свою оценку, объясняя причины корректировки. Результаты обрабатываются и сообщаются экспертам. При отклонениях оценок от среднего значения эксперты комментируют их. Итеративная процедура опроса с сообщением результатов обработки и их аргументацией побуждает экспертов критически осмысливать свои суждения. При опросе сохраняется анонимность ответов экспертов, что исключает конформизм (подавление одного мнения другим, более авторитетным).

Лекция 4 Управленческие решения в системе государственного и местного управления Республики Беларусь

4.1 Решения Совета Министров Республики Беларусь

4.2 Решения Гомельского областного исполнительного комитета

4.1 Решения Совета Министров Республики Беларусь

По каждому вопросу, вносимому на рассмотрение Совета Министров Республики Беларусь, как правило, представляется *проект постановления* Совета Министров Республики Беларусь.

К проекту прилагаются:

- сопроводительное письмо и обоснование необходимости издания распоряжения, включая финансово-экономическое обоснование; Сопроводительные письма к проектам постановлений, распоряжений должны быть подписаны, а проекты постановлений, распоряжений и иные документы завизированы руководителями органов государственного управления, вносящими вопрос, а во время отсутствия этих должностных лиц - лицами, исполняющими их обязанности.
- документы, содержащие информацию о согласовании проекта, в том числе о замечаниях и предложениях, поступивших при его согласовании, но не учтенных в нем;
- экспертные заключения по проекту, если они имеются;
- список лиц, разработавших проект; В список лиц, разработавших проект постановления (распоряжения), в обязательном порядке включаются сведения о работниках структурных подразделений органа государственного управления, в том числе юридической службы, главном юрисконсульте, юрисконсульте, принимавших участие в разработке проекта. В список могут также включаться сведения о работниках иных органов государственного управления, согласовывавших проект.

или отсутствует в составе типовых сроков.

Срок исполнения входящих документов общепринято исчислять с момента фиксации факта их поступления в организацию, а создаваемых - с момента их доведения до исполнителей, если в документе, конечно, не оговорен другой срок. Срок исполнения может продлить только организация или должностное лицо, его установившие, или вышестоящее над ним руководство. В практике работы в том случае, когда срок исполнения документа к моменту его регистрации или при рассмотрении установлен быть не может, определяется условный срок, который может быть откорректирован по ходу исполнения документа, например, при контроле исполнения исходящих документов. Срок исполнения документа исчисляется с момента его получения организацией. Сроки исполнения могут быть типовыми или индивидуальными.

Типовые сроки устанавливаются для наиболее распространенных категорий и видов документов: переписка с вышестоящими органами государственного управления, хозяйственными, плановыми, финансовыми и административными органами; переписка с подведомственными учреждениями, организациями; обращения граждан; телеграммы, телетайпограммы и др. Сроки их исполнения не должны, как правило, превышать 10 рабочих дней. Сроки исполнения предложений, заявлений и жалоб граждан не должны превышать одного месяца, а телеграмм, телетайпограмм – от двух до пяти дней. Срочные телеграммы исполняются в течение суток.

Типовые сроки исполнения записываются и закрепляются в "Перечне документов, подлежащих обязательному контролю исполнения".

Индивидуальные сроки исполнения устанавливаются для наиболее важных документов, не включенных в перечень, или в том случае, когда необходимо исполнить их в срок, отличный от типового. При определении срока исполнения, устанавливаемого руководителем учреждения, учитывается содержание документа.

Если по каким-либо объективным причинам документ не может быть исполнен в срок, нужно заранее, до истечения срока исполнения, согласовать вопрос с руководителем об установлении нового, реального срока. Уход в отпуск или отъезд в командировку сотрудника не могут быть уважительными причинами неисполнения документа в срок.

Для документов, требующих более длительного исполнения, срок может быть увеличен, но не более, чем в два раза первоначально установленного срока. Продлевает этот срок лицо, которое его

- на документы, контроль за исполнением которых необязателен,
- на документы, подлежащие контролю за их исполнением.

Перечень контролируемых документов составляется в свободной форме и утверждается руководителем по представлению службы ДОУ с участием юридической службы организации.

В состав документов, подлежащих обязательному контролю, наряду с документами директивных и вышестоящих органов и распорядительных документов самого учреждения включают и важные специфические документы, свойственные данной системе управления и имеющие конкретные сроки исполнения.

Информация о результатах контроля исполнения должна поступать тем руководителям, которые определяют необходимость контроля конкретных документов и сроки их исполнения.

Для подавляющего большинства документов, циркулирующих в различных системах управления и организациях, устанавливаются сроки их исполнения, которые отмечаются на верхнем поле контрольно-регистрационной карточки.

Для периодически создаваемых документов, для документов, наиболее часто создаваемых в масштабах всего государства, отдельных направлений деятельности или конкретной организации устанавливаются типовые сроки их исполнения.

Типовые сроки установлены в указах Президента Республики Беларусь, законах Республики Беларусь, правительственный нормативных актах. Например: для рассмотрения предложений, заявлений и жалоб граждан, депутатских запросов; для передачи документов постоянного хранения из ведомственных органов в государственные; для окончательного введения в силу подписанных документов и др. Значительное количество типовых сроков установлено в ведомственных подзаконных актах: о предоставлении статистической и финансовой отчетности, о сроках предъявления претензий по качеству продукции, по подаче апелляций на решения финансовых и судебных инстанций и др.

Могут быть установлены типовые сроки исполнения и для документов, не нашедших отражения в законах и других нормативных актах. После их утверждения и включения в Табель форм или Инструкций по делопроизводству они также становятся типовыми для всех сотрудников организации.

Индивидуальные сроки исполнения указываются в тексте документа или резолюции при рассмотрении поступившего документа только в том случае, если этот срок отличается от установленного автором документа

- иные документы, относящиеся к проекту.

Проекты постановлений (кроме проектов постановлений об отмене актов министерств и иных республиканских органов государственного управления), распоряжений до внесения в Совет Министров Республики Беларусь подлежат **согласованию** с заинтересованными государственными органами (организациями).

Проекты постановлений согласовываются органами государственного управления в 10-дневный срок, проекты распоряжений - в 3-дневный срок со дня их получения (не считая выходных дней и дней, объявленных нерабочими), если иной срок не установлен поручением Совета Министров Республики Беларусь или его Президиума. Проекты правовых актов, направляемые в Совет Министров Республики Беларусь, должны быть согласованы с Министерством юстиции. Министерство юстиции в двухдневный срок возвращает проект в представивший его орган. Проекты постановлений, распоряжений по вопросам использования денежных средств, в том числе бюджетных, должны быть согласованы с Министерством финансов. Проекты постановлений по вопросам, регулирующим экономические отношения, должны быть согласованы с Министерством иностранных дел, которое дает заключение об их соответствии двусторонним международным договорам Республики Беларусь и Российской Федерации.

При имеющихся по внесенному проекту постановления, распоряжения неустранимых разногласиях решение по этому проекту принимает Заместитель Премьер-министра Республики Беларусь, в ведении которого находится соответствующий вопрос, с докладом при необходимости Премьер-министру Республики Беларусь. При этом к проекту, по которому имеются разногласия, прилагаются протокол согласительного совещания, перечень разногласий с мотивировками и подлинники писем с замечаниями, подписанные руководителями соответствующих органов государственного управления.

Проекты постановлений и распоряжений **печатаются** на соответствующих бланках и визируются на лицевой стороне последнего листа проекта, а при отсутствии места - на оборотной стороне этого листа руководителем органа государственного управления, внесшего проект в Совет Министров Республики Беларусь, Министром финансов, Министром экономики и Министром юстиции (кроме проектов, не подлежащих согласованию с Министерством юстиции согласно пункту 8 настоящего Регламента), заместителями Премьер-министра Республики Беларусь, а также Руководителем Аппарата Совета Министров

Республики Беларусь; приложения к проектам постановлений и распоряжений визируются на лицевой стороне каждого листа руководителем органа государственного управления, внесшего проект в Совет Министров Республики Беларусь

Все направляемые в Совет Министров Республики Беларусь проекты постановлений и распоряжений с сопроводительными документами **поступают** в управление делопроизводства Аппарата Совета Министров Республики Беларусь. Поступившие в иное структурное подразделение Аппарата Совета Министров Республики Беларусь документы, подлежащие регистрации, должны быть переданы в тот же день в управление делопроизводства

После **регистрации** в установленном порядке проекты постановлений и распоряжений со всеми прилагаемыми к ним материалами передаются в структурные подразделения Аппарата Совета Министров Республики Беларусь, в ведении которых находятся соответствующие вопросы.

Руководитель структурного подразделения и работники Аппарата Совета Министров Республики Беларусь не принимают к исполнению проекты постановлений и распоряжений, не согласованные заинтересованными органами государственного управления, а также без представления необходимых сопроводительных документов. Такие проекты подлежат возврату внесшим их должностным лицам с одновременным представлением предложений о мерах ответственности к виновным в некачественной подготовке документов.

Поступившие из управления делопроизводства в структурные подразделения Аппарата Совета Министров Республики Беларусь документы после проверки правильности их направления **передаются** руководителем структурного подразделения для исполнения работнику, ответственному за подготовку документов по соответствующим вопросам в Аппарate Совета Министров Республики Беларусь.

Подготовка к принятию постановлений и распоряжений должна проводиться в течение сроков, определенных в законе Республики Беларусь или Президентом Республики Беларусь, Советом Министров Республики Беларусь, его Президиумом, Премьер-министром Республики Беларусь, заместителями Премьер-министра Республики Беларусь, руководством Аппарата Совета Министров Республики Беларусь.

Проекты постановлений и распоряжений по завершении работы над ними **печатаются** на соответствующих бланках и визируются работником и руководителем структурного подразделения Аппарата

- контроль соответствия уровня и формы подтверждения каждого документа, соответствия подписей их расшифровкам;
- контроль соответствия всех экземпляров на идентичность;
- контроль, включающий анализ существа и полноты исполнения поручений, заданий, ответов на запросы.

Такая многоуровневость контроля на практике выражается в том, что разные уровни контроля осуществляются в организации различными должностными лицами. Например, если контроль своевременности исполнения и соответствия экземпляров, подписей и т.д. осуществляется только служба ДОУ, то контроль правильности использования форм, бланков, структуры текста успешнее всего получается у сотрудников, ответственных за оформление проектов документов, естественно, при наличии у них соответствующих полномочий.

Контроль же по существу содержания входит в должностные обязанности не только руководителей всех рангов, но и, при большом объеме контрольных документов, специального контрольного подразделения.

В процессе контроля за исполнением документов основными задачами являются:

- отслеживание хода и фиксация фактического исполнения полученных указаний руководства, а также входящих, исходящих и внутренних документов, имеющих достаточно важное значение;
- обобщение сведений, получаемых при отслеживании хода и результатов исполнения, и сообщение этих сведений руководству в удобном формализованном виде;
- выработка предложений по ускорению документопотоков и укреплению исполнительской дисциплины.

По решению руководства организации контроль за исполнением документов может быть возложен и на сотрудника, не состоящего в штате службы ДОУ. Это довольно распространенная практика при подготовке распорядительных документов, в которых контроль исполнения может быть возложен на любого из сотрудников или взят на себя руководителем, удостоверяющим документ. Но централизация контроля за исполнением документов при этом является важным фактором его эффективности.

В идеальном варианте должно контролироваться исполнение всех документов, однако трудоемкость этой деятельности и неравнозначная ценность документной информации привели на практике к еще одной классификации, согласно которой все документы могут быть разделены:

ответственный исполнитель, указанный первым в пункте распорядительного документа или резолюции, имеет право созыва остальных исполнителей. Все исполнители в равной степени ответственны за своевременное и качественное исполнение документа и представление ответственному исполнителю в установленные им сроки необходимых материалов (проектов документов, справок, сведений). Если исполняемый документ не может быть одновременно предоставлен в распоряжение всех исполнителей, им направляются экземпляры регистрационно-контрольной карточки документа для предварительного извещения о задании или поручении. В ходе исполнения документа исполнитель имеет право предлагать изменение срока исполнения, если отсутствуют реальные условия выполнения задания, делать пометки на документе о времени его поступления к исполнителю, о датах промежуточного исполнения (телефонных и письменных запросах), о дате и результате окончательного исполнения.

Исполнитель заводит для документов папки с надписями "срочно", "на исполнение", "на доклад (подпись)", "на отправку" с указанием своей фамилии, инициалов, номера телефона. При необходимости в папке "на исполнение" делаются прокладки с обозначением сроков исполнения и наименований групп документов.

5.2 Контроль за исполнением документов и принятых решений

Действенный контроль способствует:

- своевременному и качественному исполнению документов;
- получению аналитической информации, необходимой для оценки деятельности структурных подразделений, филиалов, конкретных сотрудников.

Контроль за исполнением документов включает в себя несколько последовательных этапов:

- постановку документов на контроль;
- проверку своевременности доведения документов до исполнителей;
- предварительную проверку и регулирование хода исполнения;
- учет и обобщение результатов контроля исполнения документов.

Контроль исполнения, как правило, ведется на нескольких уровнях:

- контроль своевременности исполнения поручений и документов;
- контроль соответствия формы создаваемых документов их содержанию;
- контроль соответствия применяемых унифицированных форм и бланков действующим нормативам и образцам;

Совета Министров Республики Беларусь, ответственного за подготовку проекта, работниками редакционного сектора протокольно-издательского отдела управления делопроизводства и юридического управления, прорабатывавшими проект, заместителем Руководителя Аппарата Совета Министров Республики Беларусь, курирующим структурное подразделение Аппарата Совета Министров Республики Беларусь, ответственное за подготовку проекта.

Текстовые приложения к этим проектам по завершении работы над ними визируются ответственным за их подготовку работником и руководителем соответствующего структурного подразделения Аппарата Совета Министров Республики Беларусь, работником редакционного сектора протокольно-издательского отдела управления делопроизводства и работником юридического управления (нетекстовые приложения визируются ответственными за их подготовку работниками структурного подразделения и редакционного сектора протокольно-издательского отдела управления делопроизводства).

К проектам постановлений и распоряжений, представляемым на подпись, в случае необходимости прилагается сравнительный анализ действовавшей и вновь предлагаемой редакции проекта, справка с изложением краткого содержания вопроса и заключений органов государственного управления, а также с указанием аналогичных ранее принятых решений и дополнительных данных, которые могут потребоваться для решения вопроса. В справке должно быть указано, с кем согласован проект в последней редакции.

Проекты постановлений и распоряжений **рассматриваются** заместителями Премьер-министра Республики Беларусь в порядке, установленном Премьер-министром Республики Беларусь.

Представление на подпись Премьер-министру Республики Беларусь проектов постановлений и распоряжений производится Руководителем Аппарата Совета Министров Республики Беларусь, а в отсутствие Руководителя Аппарата Совета Министров Республики Беларусь - его первым заместителем в порядке, устанавливаемом Премьер-министром Республики Беларусь.

Проекты постановлений, рассмотренные на заседаниях Совета Министров Республики Беларусь и его Президиума, в случае необходимости дорабатываются в соответствии с принятыми на заседаниях решениями. Решение о том, что постановление или его отдельные положения не подлежат опубликованию, принимается Руководителем Аппарата Совета Министров Республики Беларусь, о чем

на оригинале документа делается соответствующая отметка.

Распоряжения вступают в силу с момента их подписания, если в них не указан иной срок вступления в силу. Обнародование постановлений в изданиях, не являющихся официальными, и других средствах массовой информации осуществляется в соответствии с законодательными актами.

Постановления независимо от опубликования, а также распоряжения после их принятия рассылаются в установленном порядке Аппаратом Совета Министров Республики Беларусь органам государственного управления и организациям согласно указателю рассылки, составляемому ответственным за подготовку документа работником Аппарата Совета Министров Республики Беларусь, с использованием информационных систем и сетей в виде электронных документов.

Вопросы **исполнения решений** Совета Министров Республики Беларусь рассматриваются ежеквартально на заседаниях Президиума Совета Министров Республики Беларусь.

4.2 Решения Гомельского областного исполнительного комитета

План работы облисполкома составляется на полугодие и утверждается решением. Для подготовки проекта плана работы облисполкома комитеты, управления, отделы облисполкома, организации, подчиненные облисполкому, представляют согласованные с заместителями председателя облисполкома в соответствии с распределением обязанностей предложения в главное управление организационно-кадровой работы облисполкома до 25 апреля и 25 октября. Проекты плана работы облисполкома и решения о его утверждении подготавливаются главным управлением организационно-кадровой работы облисполкома и вносятся на рассмотрение облисполкома Контроль за исполнением плана работы облисполкома осуществляют заместители председателя облисполкома, управляющий делами облисполкома в соответствии с распределением обязанностей. Общий контроль за исполнением плана работы облисполкома возлагается на управляющего делами облисполкома.

Главное управление организационно-кадровой работы облисполкома на основании предложений комитетов, управлений, отделов облисполкома, организаций, Гомельского городского исполнительного комитета, районных исполнительных комитетов (далее - горрайисполкомы) составляет ежемесячный и еженедельный перечень

подразделения, с учетом функциональных обязанностей, квалификации и равномерной загрузки всех исполнителей. Не рекомендуется передавать документы исполнителям без ведома руководителя структурного подразделения. В случае командировки, ухода в отпуск, болезни, увольнения исполнителя документ по указанию руководителя структурного подразделения передается другому исполнителю с обязательным указанием его фамилии в регистрационно-контрольной форме. Исполнитель знакомится с документами в день их получения. Для документов с длительными сроками исполнения (не менее 6 месяцев) исполнитель намечает этапы исполнения, даты промежуточного контроля (если они не являются типовыми), сообщает их службе контроля или в автоматизированную систему контроля исполнения.

При решении оперативных вопросов по телефону или лично на исполненном документе и в регистрационно-контрольной форме исполнитель делает отметку, содержащую справку об исполнении, например:

"Вопрос решен по телефону 29 01 91 с нач. отдела №4 г-ном Васильевым Н.С."

"На совещании будет присутствовать ведущий специалист Антонов Н.П." (Дата Личная подпись исполнителя)

Если исполнение документируется, исполнитель готовит проект документа. При подготовке проекта документа исполнитель должен учитывать содержание ранее изданных по данному вопросу документов и действующих нормативных актов. Проект документа, напечатанный и оформленный в соответствии с действующими государственными стандартами, исполнитель согласовывает с руководителем, заинтересованными структурными подразделениями и организациями.

После согласования проект документа передается на подписание (утверждение). Подписанный документ исполнитель передает на регистрацию и отправку.

По номенклатуре дел исполнитель определяет номер дела, в которое должен быть направлен документ, и проставляет отметку о направлении в дело на экземпляре документа, содержащем отметки о согласовании. Если документ является ответом, то документ-запрос направляется в дело вместе с ответным документом. На документ, рассыпаемый более чем в четыре адреса, исполнитель готовит список на рассылку, определяет тираж документа и после регистрации передает документ на размножение.

Если исполнение документа поручено нескольким лицам,

Лекция 5 Реализация и контроль за выполнением управленческих решений

5.1 Работа исполнителя с документами

5.2 Контроль за исполнением документов и принятых решений

5.1 Решения Совета Министров Республики Беларусь

При исследовании процессов принятия решений, как в теории, так и в практике менеджмента, основное внимание до последнего времени уделялось стадии разработки альтернатив решения и вопросам, связанным с нахождением оптимального варианта. Считалось даже, что именно выработка решения занимает большую часть времени и средств, отводимых для решения возникшей проблемы. Практика управления, свидетельствует: именно реализация решений, будучи наиболее сложным, трудоемким и длительным этапом ППР, поглощающим основную часть времени и ресурсов, является одновременно и самым слабым звеном в процессе управленческой деятельности. Власть в организации выражается в реальной возможности единолично принимать окончательные решения, а распорядительство — в организации и контроле их выполнения, т.е. в распределении ресурсов, подборе и расстановке исполнителей, способных самостоятельно выполнять распоряжения, и создании эффективных стимулов для исполнения.

Сущность государственной службы имеет социальную обусловленность, т.к. преследует общественно-полезные цели и задачи, заключающиеся в служении общественным интересам. Государственная служба как единый публичный социально-правовой институт требует согласованной организации управления ею на всех уровнях управленческой иерархии. Госслужба основана на императивах должного, необходимого, обязательного, того, что непременно следует осуществлять.

Исполнитель получает документы в день регистрации (или на следующий день) в соответствии с указанием руководителя структурного

основных организационно-массовых мероприятий, проводимых облисполкомом, его комитетами, управлениями, отделами, организациями, горрайисполкомами, и направляет его председателю облисполкома, заместителям председателя облисполкома, управляющему делами облисполкома, членам облисполкома, комитетам, управлением, отделам облисполкома, организациям, горрайисполкомам.

Облисполком в пределах своих полномочий принимает **решения**. Решения подписываются председателем облисполкома и управляющим делами облисполкома. Облисполком в установленном законодательством Республики Беларусь порядке может принимать совместные решения с другими органами

Председатель облисполкома издает в пределах своей компетенции распоряжения председателя Гомельского областного исполнительного комитета (далее - распоряжения). Распоряжения издаются председателем облисполкома в пределах его компетенции в порядке оперативного руководства по вопросам, не требующим коллегиального рассмотрения, для организации работы облисполкома и его аппарата, а также во исполнение ранее принятых решений облисполкома. Распоряжения не могут отменять или изменять решения. Распоряжения подписываются председателем облисполкома, приложения к распоряжениям - управляющим делами облисполкома.

Решения по отдельным вопросам могут оформляться протоколами совещаний у председателя облисполкома и его заместителей, а также в виде их указаний и поручений, которые являются обязательными для исполнения указанными в этих документах должностными лицами, структурными подразделениями облисполкома, организациями. Положения, содержащиеся в указанных в настоящем пункте протоколах, указаниях и поручениях, не должны носить нормативный характер. Порядок подготовки протоколов совещаний у председателя облисполкома и его заместителей, а также порядок доведения до исполнителей протоколов, указаний и поручений председателя облисполкома и его заместителей устанавливаются ими.

Представление на подпись председателю облисполкома проектов решений и распоряжений производится управляющим делами облисполкома в порядке, установленном председателем. Решения по вопросам оказания единовременной денежной помощи оформляются протокольной записью Решения, которые ввиду важности и срочности предусмотренных в них мероприятий подлежат широкому и немедленному обнародованию, публикуются в газете "Гомельская

"праўда", а в необходимых случаях доводятся до сведения через областное телевидение и радио

Решения и распоряжения, независимо от опубликования, рассылаются протокольным сектором отдела делопроизводства и контроля управления делами облисполкома (протокольный сектор), как правило, не позднее семи дней после их принятия

Решения и распоряжения вступают в силу с момента их подписания, если в них не указан иной срок введения в действие. При этом решения, касающиеся прав, свобод и обязанностей граждан, вступают в силу только после их официального опубликования в газете "Гомельская праўда".

Решения, носящие нормативный характер, подлежат представлению в Министерство юстиции Республики Беларусь для прохождения юридической экспертизы, включения в Национальный реестр правовых актов Республики Беларусь и вступают в силу в установленном законодательством Республики Беларусь порядке.

Порядок внесения вопросов на рассмотрение в областной исполнительный комитет следующий.

На рассмотрение в облисполком вносятся вопросы, которые отнесены к его компетенции и не могут быть разрешены комитетами, управлением, отделами облисполкома, другими областными органами управления, организациями, подчиненными облисполкому, горрайисполкомами, администрациями районов города Гомель (далее, если не указано иное, - органы управления) самостоятельно или совместно.

Вопросы вносятся заместителями председателя облисполкома, управляющим делами облисполкома, членами облисполкома, руководителями органов управления и лишь в исключительных случаях, во время отсутствия этих должностных лиц, - их первыми заместителями. В случае нарушения указанного требования внесенные в облисполком документы подлежат возврату представившим их должностным лицам.

Для подготовки на заседание облисполкома наиболее важных вопросов распоряжением председателя облисполкома может образовываться рабочая группа, возглавляемая заместителем председателя облисполкома, управляющим делами облисполкома, членом облисполкома, руководителем комитета, управления, отдела облисполкома.

По каждому вопросу, вносимому на рассмотрение в облисполком, как правило, представляются проект решения облисполкома или проект

облисполкома, руководителями органов управления и, с согласия председательствующего, - другими должностными лицами. Время для докладов - до 10 минут, содокладов - до 5, справок и выступлений - до 3 минут. Председательствующий на заседании может установить иное время.

Принятые решения оформляются в виде решений облисполкома. Решения принимаются простым большинством голосов от состава облисполкома и доводятся до заинтересованных в установленном порядке. По отдельным, не терпящим отлагательства вопросам и вопросам, не требующим коллегиального обсуждения на заседаниях облисполкома, с разрешения председателя облисполкома проекты решений могут представляться на подпись председателю облисполкома и управляющему делами облисполкома без рассмотрения на заседаниях, то есть приниматься путем опроса и сбора виз. В этих случаях проекты решений согласовываются должностными лицами, готовящими их, с заместителями председателя, членами облисполкома, всеми заинтересованными и принимаются путем опроса не менее двух третей членов облисполкома.

Повестка дня заседания облисполкома составляется управляющим делами, подписывается председателем облисполкома, а в его отсутствие - первым заместителем председателя облисполкома не позднее, чем за 5 дней до заседания облисполкома. Членам облисполкома, а также другим лицам, участвующим в заседании, протокольный сектор за 3 дня до заседания облисполкома представляет повестку дня заседания и проекты решений по рассматриваемым вопросам. Регистрацию участников заседания облисполкома и другие подготовительные мероприятия, а также запись замечаний и предложений по обсуждаемым вопросам ведет протокольный сектор. Обслуживание заседаний облисполкома осуществляется управлением делами облисполкома

Заседания облисполкома созываются председателем облисполкома по мере необходимости, но не реже одного раза в месяц и, как правило, в четвертый четверг (обычно в 10.00). Заседания облисполкома правомочны, если в них принимает участие не менее двух третей членов облисполкома от состава облисполкома. Заседания облисполкома проводятся председателем облисполкома. В отсутствие председателя облисполкома заседания проводит первый заместитель председателя облисполкома

На заседаниях облисполкома присутствуют с правом совещательного голоса председатель Гомельского областного Совета депутатов, прокурор области, председатель Гомельского областного суда, председатель хозяйственного суда Гомельской области, председатель Комитета государственного контроля Гомельской области, начальник инспекции Министерства по налогам и сборам по Гомельской области, начальник Гомельского областного управления статистики, председатели комитетов, начальники управлений, отделов облисполкома. Другие должностные лица присутствуют на заседаниях облисполкома при рассмотрении вопросов, в подготовке которых они принимали участие.

Все должностные лица приглашаются на заседания облисполкома по списку, согласованному с председателем облисполкома. Приглашение членов облисполкома осуществляют протокольный сектор. Приглашение других участников заседания облисполкома осуществляют органы управления, внесшие проекты решений на рассмотрение. На заседания облисполкома могут быть приглашены в установленном порядке представители общественных организаций, печати, телевидения, радио, а также иные лица

На заседаниях облисполкома вопросы докладываются председателем, заместителями председателя облисполкома, управляющим делами

распоряжения председателя облисполкома, справка-обоснование с кратким изложением существа вопроса и обоснованием необходимости принятия данного решения, распоряжения, сведениями о ранее принятых решениях, распоряжениях по данному вопросу, приложением в необходимых случаях соответствующих расчетов, планов, ведомостей и других документов, относящихся к проекту, и перечень органов управления и организаций, которым должно быть разослано принятое решение, распоряжение. К проекту решения представляется также список должностных лиц, приглашенных на заседание облисполкома.

Справки-обоснования должны быть подписаны, а первый экземпляр проектов решений, распоряжений и приложений к ним завизирован руководителями органов управления, вносящими вопрос. Список должностных лиц, приглашенных на заседание, с указанием фамилии, имени, отчества (полностью), должности докладчика, выступающих, времени рассмотрения вопроса должен быть завизирован заместителем председателя облисполкома, курирующим отрасль

Подготовка проектов решений и распоряжений органами управления должна осуществляться в строгом соответствии с требованиями Закона Республики Беларусь от 10 января 2000 года "О нормативных правовых актах Республики Беларусь" (Национальный реестр правовых актов Республики Беларусь, 2000 г., N 7, 2/136), актов законодательства Республики Беларусь, настоящего Регламента и установленными правилами нормотворческой техники. Персональная ответственность за качество внесенных проектов решений, распоряжений, прилагаемых документов и достоверность сведений, содержащихся в них, возлагается на руководителей органов управления, а во время отсутствия этих должностных лиц - на их первых заместителей

Вносимые в облисполком проекты решений, распоряжений, затрагивающие интересы других органов управления, должны быть согласованы с ними. Согласование производится путем визирования проекта руководителями органов управления, а во время отсутствия этих должностных лиц - их первыми заместителями. Руководители органов управления, кроме горрайисполкомов, обязаны согласовать проекты решений в трехдневный срок, проекты распоряжений - в двухдневный срок, председатели горрайисполкомов - соответственно в пятидневный и трехдневный срок (не считая выходных дней) или обосновать имеющиеся возражения и приложить в необходимых случаях свои замечания, уточненную редакцию. Отказ от согласования не допускается.

Проекты решений, распоряжений должны пройти юридическую

экспертизу в отделе по работе с обращениями граждан и правовому обеспечению облисполкома управления делами облисполкома. Проекты решений, распоряжений по вопросам использования финансовых средств, в том числе бюджетных, должны быть согласованы с финансовым управлением облисполкома.. Все проекты решений, вносимые на рассмотрение в облисполком, согласовываются с первым заместителем председателя облисполкома, заместителями председателя облисполкома, всеми заинтересованными.

Если по проекту решения, распоряжения при согласовании высказаны замечания и разногласия, орган управления, организующий подготовку проекта решения, распоряжения, принимает меры к их устранению до внесения его в облисполком, председателю облисполкома. Если в процессе согласования проекта решения, распоряжения замечания и разногласия устраниить не удалось, орган управления, организующий подготовку проекта решения, распоряжения, излагает свое мотивированное мнение по каждому неучтенному замечанию и разногласию.

При наличии в проекте неустраниенных разногласий окончательное решение по ним принимает председатель облисполкома или его заместитель, в ведении которого находится соответствующий вопрос. Председатель облисполкома или его заместитель либо направляет проект решения, распоряжения с неустранимыми разногласиями представившему его органу управления для устранения этих разногласий, либо вносит указанный проект решения на заседание облисполкома, либо организует дальнейшую работу с ним

Оформленные проекты решений представляются управляющему делами облисполкома или, по его указанию, сдаются в протокольный сектор для включения в проект повестки дня заседания облисполкома, проекты распоряжений - для подписания у председателя облисполкома. Проекты решений и распоряжений в установленном порядке представляются также и на магнитных носителях.. Проекты решений, распоряжений, внесенные в облисполком, председателю облисполкома без соблюдения указанных в настоящей главе требований, возвращаются управляющим делами или по его поручению протокольным сектором представившим их должностным лицам для надлежащего оформления.

Если вопрос, предусмотренный планом работы облисполкома, по объективным причинам не может быть внесен на заседание облисполкома в установленный срок, руководитель органа управления, ответственный за подготовку вопроса, по согласованию с заместителем

председателя облисполкома, курирующим отрасль, и управляющим делами облисполкома за месяц до заседания облисполкома вносит председателю облисполкома обоснованное предложение о переносе срока или снятии с рассмотрения вопроса. Председатель облисполкома принимает соответствующее решение.

Обязанности должностного лица, ответственного за подготовку проекта решения:

- завизировать и согласовать проект решения;
- приложить к проекту решения справку-обоснование, список должностных лиц, приглашенных на заседание, а также перечень органов управления и организаций, которым должно быть разослано принятное решение;
- отредактировать решение с учетом замечаний, дополнений, высказанных на заседании облисполкома, и представить его в протокольный сектор в двухдневный срок после заседания (не считая выходных дней), если иной срок по конкретному решению не оговорен в протоколе.

Требования к проекту решения:

- Проекты решений должны быть обоснованы, содержать глубокий анализ и конкретные меры с указанием сроков и исполнителей, а также лиц, которым поручается осуществлять в целом контроль за исполнением.
- Проекты решений, как правило, не должны превышать 3 - 4, справки-обоснования - 5 страниц, должны быть тщательно отредактированы, напечатаны без исправлений и помарок по установленной форме и в необходимом количестве.

Подготовка заседаний областного исполнительного комитета.

В соответствии с планом работы облисполкома подготовка вопросов для рассмотрения на заседаниях облисполкома осуществляется под руководством заместителей председателя и управляющего делами облисполкома. Предложения о включении подготовленного вопроса в проект повестки дня заседания облисполкома вносятся заместителями председателя и управляющим делами облисполкома.

Документы к заседанию облисполкома со всеми визами и подписями представляются управляющему делами облисполкома не позднее 10 рабочих дней до установленной даты заседания облисполкома. В необходимых случаях - в сроки, определяемые председателем облисполкома. Все материалы к заседанию облисполкома готовит протокольный сектор