



Отвечает Вера Иритикова

Невозможно решить проблему на том же уровне,
на котором она возникла. Нужно стать выше этой
проблемы, поднявшись на следующий уровень

*Альберт Эйнштейн, физик-теоретик,
основатель теории относительности*

Вопрос 1

Я работаю на государственном бюджетном предприятии, у нас много всяких положений, журналов. Вопрос: нужно ли каждое новое положение или журнал утверждать приказом? Например, положение о консультативном отделении и журнал учета мероприятий по внутреннему контролю? Вообще, как правильно вести делопроизводство в ГБУ?

Сначала – общий совет. В федеральных органах исполнительной власти, их территориальных организациях и подчиненных им федеральных бюджетных учреждениях делопроизводство правильно вести:

- на основании Правил делопроизводства в федеральных органах исполнительной власти, утвержденных постановлением Правительства РФ от 15.06.2009 № 477 (с изменениями) и
- с учетом Методических рекомендаций по разработке инструкций по делопроизводству в федеральных органах исполнительной власти, утвержденных приказом Росархива от 23.12.2009 № 76.

В нормативных справочных системах «Гарант», «Консультант» эти документы можно найти без труда. На этой нормативной базе необходимо разработать инструкцию по делопроизводству и в ее развитие все остальные необходимые правила, регламенты, справочники и классификаторы. Если вы работаете в бюджетном учреждении или на государственном предприятии, обратитесь в свою вышестоящую организацию, возможно, для подведомственных предприятий и учреждений уже разработаны примерная или типовая инструкция по делопроизводству, правила издания распорядительных документов, порядок выдачи доверенностей, примерная или типовая номенклатура дел и т.п. То есть делопроизводство следует вести правильно и так, как предписывает вышестоящий орган управления.

Что же касается порядка утверждения, то давайте вспомним наше «делопроизводственное» ремесло:

- положения как правовые акты, определяющие порядок образования, права, обязанности и организацию работы структурных подразделений организации, утверждаются грифом утверждения (если иной порядок не оговорен в локальных нормативных документах);
- положения как правовые акты, регламентирующие основные направления деятельности организации, утверждаются, как правило, приказами по основной деятельности;
- типовые формы документов, которые применяет организация и которые существуют в качестве самостоятельных форм (они должны быть внесены и учтены табелем унифицированных форм документов или классификатором таких форм), утверждаются и вводятся в действие приказами (как правило, по административно-организационной деятельности);
- формы документов, журналов и книг (составление и оформление которых предусматривается каким-либо регламентом, правилами, инструкцией) утверждаются в составе этого основного нормативного документа как его неотъемлемая часть или как приложение.

Поэтому положение о консультативном отделении, являясь самостоятельным организационным документом, может быть утверждено первым

Как оформить гриф утверждения и сделать отметку на документе о том, что он является приложением к другому документу (например, к приказу), мы подробно объяснили в статье «Загадки в оформлении приложений» на стр. 48 журнала

№ 2' 2013

руководителем или его уполномоченным заместителем, курирующим данное подразделение, с помощью грифа утверждения, который оформляется по ГОСТу Р 6.30-2003.

Форма журнала учета мероприятий по внутреннему контролю должна быть утверждена как приложение в составе нормативного документа (правила, порядок и т.п.), в котором устанавливаются правила и процедуры внутреннего контроля.

Вопрос 2

Можно ли в журнале исходящих документов сделать исправления в связи с тем, что документу был присвоен неверный номер? Как это сделать правильно?

Исправления в регистрационных формах делать, конечно же, нельзя. Интересно, как была допущена ошибка, в какой последовательности выполнялись операции и работы по регистрации отправляемого документа?

Регистрация документов должна решать две главные задачи:

- учет документа: присвоение ему регистрационного индекса, т.е. учетного номера;
- охрана документа, т.е. сведения о факте создания документа (это юридически значимый факт), его индексе и дате регистрации (которая должна одновременно являться и датой его создания) *должны быть зафиксированы во внешней (обособленной по отношению к документу) учетной форме* (журнале регистрации). В современной концепции управления документами практическая работа по решению этих задач называется *идентификацией* документа.

Эта идентификационная работа выполняется следующим образом:

- сначала учетные сведения о документе (дата и номер, индекс и другие реквизиты) фиксируются в журнале (или в карточке СЭД при автоматизированной регистрации);
- сведения о дате и номере из журнала переносятся на документ.

Регистрация документов требует внимательности, и если вы в работе соблюдаете правильный алгоритм, то ошибка в индексе документа становится маловероятной. Но если ошибка все-таки допущена, то в журнал на следующей¹ после неверной записи строке необходимо (без всякого зачеркивания) записать: «№ 14-12/345 внесен ошибочно» (см. Пример 1).

На следующей строке журнала (по всей ширине строки) эта запись должна быть удостоверена: подписана руководителем службы делопроизводства с указанием даты внесения исправления:

«Заведующий канцелярией <личная подпись> В.С. Петрова 06.05.2013».

Если служба делопроизводства имеет печать с обозначением своего наименования, то эту исправительную запись в журнале лучше удостоверить печатью.

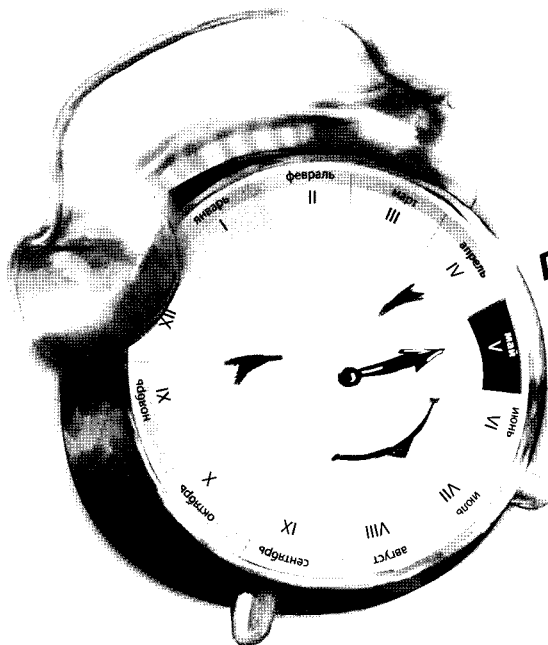
¹ Если после неверной записи были сделаны другие корректные записи, то «исправительный» текст мы вписываем на ближайшей свободной строке.

Пример 1. Внесение исправления в Журнал регистрации

Дата	Регистрационный номер	Краткое содержание	Адресат	Индекс дела, в которое подшит документ	Отметка об исполнении
06.05.2013	14-12/340	О подписании дополнительного соглашения к договору от 05.02.2012 №124	ООО «Контур»	14-12	Отправлено почтой 07.05.2013
06.05.2013	14-12/345	Ходатайство о привлечении к участию в деле третьего лица	Арбитражный суд г. Москвы	14-12	
		Печать канцелярии № 14-12/345 внесен ошибочно. Заведующий канцелярией <i>Петрова В.С.</i> 06.05.2013			
06.05.2013	14-12/341	Ходатайство о привлечении к участию в деле третьего лица	Арбитражный суд г. Москвы	14-12	Отправлено почтой 07.05.2013

Таким образом, совершив ошибку в процессе регистрации документов, ничего не зачеркивайте, обязательно сообщите руководителю службы делопроизводства, который оформит и удостоверит факт ошибки. Далее зарегистрируйте документ правильно, внося учетную запись на следующей строке журнала (не делайте в журнале лишних пропусков строк).

Если в небольшой организации не создана служба делопроизводства, а отвечает за организацию и ведение делопроизводства секретарь, то такое исправление в журнал секретарь вносит самостоятельно (исправление может быть удостоверено печатью организации).



**Подписка
сейчас!
И вовремя,
и дешево!**

подробности на стр. 5

Документы по акциям – как формировать и хранить эти дела?

На вопрос, заданный в такой «глухой» форме, невозможно дать подробного ответа. Надо знать организационно-правовую форму и правила корпоративного управления, принятые в организации, важна форма выпуска / эмиссии акций – документарная или бездокументарная, первый это выпуск или дополнительные, сама организация ведет реестр (для именных акций) или нет, как размещены акции, есть ли корпоративный секретарь в организации, создан ли специальный отдел корпоративного управления и т.п. Но все-таки попробую помочь.

Акция (обычно) – это ценная бумага, которая дает ее владельцу право на получение дивидендов / части прибыли, на часть имущества, а самое главное – на участие в управлении акционерным обществом. Акционерное общество должно создать механизмы корпоративного управления, в том числе в форме локальных нормативных актов. Среди них: положение о реестре акционеров и порядке его ведения, положение о реализации акционерами или самим обществом преимущественного права приобретения акций (если это зафиксировано уставом), положение о выпуске ценных бумаг общества и проспектах эмиссии и т.п. В этих регламентирующих документах должна быть выделена так называемая «документо-ориентированная часть» и в зависимости от алгоритма конкретной процедуры установлены вид и формы документов, правила формирования дел (дело или досье), срок хранения, ответственный за хранение и обеспечение сохранности. *Эти правила служба делопроизводства и архив организации устанавливают совместно с корпоративным секретарем или директором по корпоративному управлению.*

Вопросы хранения любых документов в организации всегда должны рассматриваться в трех аспектах:

- как формируется дело;
- каков срок хранения документов, как и кем он устанавливается и определяется;
- кто является ответственным за хранение / обеспечение сохранности дела, документов дела.

Общей рекомендацией по формированию в дела документов по акциям может быть совет *систематизировать их в пределах выпуска / эмиссии акций, учитывая, что каждый выпуск регистрируется и имеет единый номер государственной регистрации на все акции данного выпуска.* Рекомендуем формировать дела по акциям *по принципу досье с оформлением внутренней описи документов дела*, например, начиная с копии решения общего собрания акционеров о выпуске акций, утвержденного проспекта эмиссии до отчета об итогах выпуска и размещения. *Договоры купли-продажи акций и документы к ним также рекомендуем вести по принципу досье в нескольких томах и хранить в специально установленном месте (например, служба делопроизводства может быть для них центром депозитарного хранения оригиналов, а бухгалтерия может ра-*

ботать с копиями договоров купли-продажи акций и оригиналами бухгалтерских документов, формируя в составе бухгалтерских документов дня отдельный шив документов по операциям с акциями).

Сроки хранения документов по акциям установлены постановлением Федеральной комиссии по рынку ценных бумаг (ФКЦБ) от 16.07.2003 № 03-33/пс «Об утверждении Положения о порядке и сроках хранения документов акционерных обществ»² и Перечнем типовых управленческих архивных документов, образующихся в процессе деятельности государственных органов, органов местного самоуправления и организаций, с указанием сроков хранения, утвержденный приказом Министерства культуры Российской Федерации от 25.08.2010 № 558³.

Пример 2

Документы (сертификаты, свидетельства о регистрации акций, акты) о приеме-передаче акций (пакетов) акций, сформированные в досье по выпускам / эмиссиям, хранятся постоянно (ст. 153 ПТУД); договоры купли-продажи акций – постоянно (ст. 159 ПТУД); решения о выпуске (дополнительном выпуске) акций, проспекты эмиссии, отчеты об итогах выпуска – постоянно (ст. 165 ПТУД и п. 2.1.4 постановления ФКЦБ). Обязательные предложения о приобретении акций открытого общества, конкурирующие предложения, уведомления о праве выкупа и требования о выкупе акций с прилагаемыми документами хранятся 5 л. (по ПТУД), но если эти документы формируются в досье (в нескольких томах) в пределах выпуска / эмиссии акций, то срок их хранения определяется по большему сроку, т.е. постоянно.

Ответственность за формирование, хранение и обеспечение сохранности документов по акциям возлагается на директора по корпоративному управлению (корпоративного юриста) или корпоративного секретаря, а все заголовки дел включаются в номенклатуру дел организации на общих основаниях.

Вопрос 4 Хотелось бы подробнее узнать о том, как «заставить» регламенты работать? Регламентов пишется несчетное количество, но все они создаются ради того, чтобы были, либо они нужны кому-то одному, чтобы заставить работать другого. Я, как начальник службы ДОУ, хочу иметь единый реестр регламентов. Самое главное – иметь возможность управлять ими, превратив существование регламентов в полезную вещь для компании.

Регламенты – очень полезная вещь, которая представляет собой фактически основной инструмент/механизм и корпоративного, и административного управления. Очень хорошо, что служба делопроизводства будет иметь и вести реестр всех регламентов. В этот реестр необходимо включить:

- названия структурных подразделений и фамилии руководителей (и их заместителей, дублеров), ответственных за соблюдение регламента,

² Далее – постановление ФКЦБ.

³ Далее – ПТУД.

- за методическое руководство внедрением и применением каждого регламента, за организацию пересмотра регламента в установленные сроки;
- сроки / периодичность пересмотра;
- на кого возлагается контроль за исполнением / соблюдением регламента в целом.

Но на поставленный вопрос ответить очень трудно, поскольку он связан с проблемами управления и управляемостью организации, за которые отвечает руководство, прежде всего – единоличный исполнительный орган. В управленческой литературе приводятся такие данные: эффективный руководитель организации должен заниматься управляемостью ежедневно и тратить на это 20–30% своего рабочего времени, причем имеется в виду, конечно же, не «ручное» управление по уже свершившимся фактам, а *налаживание организационного порядка и контроль за его соблюдением*.

В процессе постоянной настройки эффективного взаимодействия службы ДОУ с руководством организации все руководители служб ДОУ, которые стремятся к позиции управляющего документами, должны обратить внимание на главную функцию документа – правовую, функцию *доказательства проведения деловых (управленческих) операций и транзакций (действий) в производственной деятельности*. Руководители понимают, что такое «доказательный менеджмент», поэтому надо постепенно и последовательно формировать у руководства профессиональное понимание того, что *только документы* являются основанием для оценки экономического положения любой организации, которая проводится по следующим позициям:

- оценка капитала;
- активов;
- доходности;
- ликвидности;
- прозрачности структуры собственности;
- качества управления.

А оценка качества управления (в корпоративном управлении) осуществляется на основе анализа:

- управления рисками;
- состояния внутреннего контроля;
- управления стратегическим риском.

Только на основе документов производится как самооценка, так и внешний аудит организации. В подтверждение приведем несколько примеров:

Пример 3. Показатели оценки управления рисками

Показатели оценки управления рисками формулируются так:

- имеются ли внутренние документы по управлению основными рисками, в том числе операционными, технологическими, производственными, возникающими в текущей деятельности;
- имеются ли планы мероприятий на случай возникновения непредвиденных обстоятельств, способных подорвать экономическое, финансовое положение организации, вызвать потерю возможности осуществлять производственную, технологическую, операционную деятельность;

- имеется ли распределение полномочий между органами управления, исполнительными органами, структурными подразделениями и сотрудниками, включая полномочия по управлению рисками (это значит, что должны иметься все положения о делегировании полномочий, порядок выдачи доверенностей, регламент издания распорядительных документов, положения о подразделениях и должностные инструкции);
- каков порядок мониторинга управления рисками;
- каков контроль рисков (риски рекомендуется выделять в любом административном или производственном / технологическом регламенте и назначать ответственных за выявление рисков);
- каков порядок информационного обеспечения всей системы управления рисками и каков порядок обмена документами о выявленных рисках.

Пример 4. Показатели оценки состояния внутреннего контроля

Перечислим показатели оценки состояния внутреннего контроля:

- есть ли контроль за распределением полномочий при совершении операций (принятии производственных и технологических решений); чтобы этот контроль осуществлялся, необходимы регламенты всех видов и типов – производственные, технические, технологические, управленческие / административные;
- по всем ли направлениям деятельности имеются внутренние документы (правила, регламенты, решения, приказы, методики, должностные инструкции и иные документы), на которых базируется внутренний контроль;
- осуществляется ли мониторинг основных направлений деятельности организации со стороны руководства и службы внутреннего контроля;
- составляются ли планы внутреннего контроля;
- рассматривает ли Совет директоров / коллегиальный орган управления соблюдение требований внутренних документов (в плановом порядке или по результатам проверок).

Пример 5. Показатели оценки стратегического управления

Пример показателей оценки стратегического управления:

- имеется ли Стратегия развития организации;
- определены ли в Стратегии основные / приоритетные направления деятельности организации;
- имеются ли политики реализации основных направлений деятельности;
- имеется ли план реализации Стратегии (бизнес-планы, планы развития);
- имеются ли внутренние документы, регламентирующие основные направления деятельности (в головной организации, в филиалах, представительствах; вот она – роль регламентов, правил, порядков и других локальных нормативных документов, которые должны распространяться вообще на все виды деятельности!);
- регламентируются ли в организации показатели оценки ее деятельности.

Для повышения роли регламентов в деятельности организации и для их «исполняемости» можно посоветовать применить два методических приема управляющих документами:

- Во-первых, разработать типовой маршрут обязательного согласования проектов соответствующих регламентов (производственных, технических, технологических, управленческих/административных), чтобы каждое подразделение, участвующее в согласовании, оценило свое участие в реализации алгоритма конкретного регламента, свою ответствен-

ность за результат, риски и свое участие в создании документов по данному регламенту, включая ответственность за предоставление доступа, хранение, обеспечение сохранности в течение установленного срока (и т.п. риски управления документами). Таким образом, согласование может способствовать эффективному взаимодействию подразделений и успеху внедрения регламентируемых процедур / алгоритмов.

- Во-вторых, в состав обязательных разделов *любого регламента* необходимо включить «Показатели оценки деятельности / реализации процедуры / алгоритма», чтобы сформулировать конкретные показатели оценки соблюдения регламента, например, с использованием тех показателей, которые применяются для оценки качества управления (перечислены нами выше в Примерах).

Вместе с руководством и службой кадров необходимо также проконтролировать, чтобы в *положения о подразделениях и должностные инструкции руководителей* организации были внесены такие же обязательные разделы – «показатели оценки деятельности». И в эти разделы сначала можно включить обобщающие формулировки показателей, например:

- количество выявленных фактов нарушений технических / технологических регламентов, допущенных сотрудниками подразделения (либо подчиненных подразделений), должно стремиться к нулю. Измеряется в % за определенный период времени.

Т.е. когда нарушений нет совсем, этот показатель равен 0%. Если они есть, то, зная общее число совершенных в СЭД за заданный период операций, регламентируемых данным регламентом, и количество допущенных нарушений, мы можем вычислить % допущенных нарушений;

- или % соблюдения административных регламентов сотрудниками подразделения – должен стремиться к 100%.

Т.е. тот же показатель можно сформулировать в позитивном аспекте как стопроцентное соблюдение каждого регламента каждым подразделением организации (или каждым сотрудником и т.п.).

Самое главное, чтобы показатели оценки были вписаны в общую систему мотивации, а руководитель понимал, что они поддерживают управляемость в организации. В этом случае регламенты являются эффективным инструментом управления, а управляющий документами (служба ДООУ) может в режиме регулярного менеджмента представлять руководителю сведения о степени соблюдения и фактах несоблюдения регламентов, порядков и инструкций, которые устанавливают правила документирования и делопроизводства. Можно будет направлять просто служебные записки о факте нарушения того или иного регламента (без комментариев и просьб) непосредственному руководителю, руководителю подразделения, отвечающему за регламент или контролирующему его соблюдение, в кадровую службу, в службу внутреннего контроля и т.п., в зависимости от типа регламента и его значимости для деятельности организации.

Желаю успеха в этой трудной управленческой работе!

Вопрос 5 Как обратиться к иностранному руководителю в письме?

Обращайтесь так, как *иностраный руководитель представляет себя сам во внешней среде*: посмотрите, как на сайте организации называется должность руководителя, как оформляются его имя и фамилия; как он себя представляет на визитной карточке; как он подписал инициативное письмо, на которое вам предстоит ответить.

Этикетное обращение, т.е. самое начало текста письма, этикетная языковая фраза, выражающая уважение адресату, должна помочь установить контакт, привлечь внимание к вопросу, вызвать заинтересованность и в то же время отразить характер коммуникации.

Коммуникации, осуществляемые с помощью деловой переписки, условно делятся на три категории:

- имеющие строго официальный характер (когда обращаетесь к вышестоящему лицу, официальному должностному лицу, обращаетесь в первый раз, отвечаете гражданину). В этом случае обращаемся по должности:

Уважаемый господин президент! *Dear mister President!*

Уважаемые господа! *Dear sirs!*

Официальный характер носит и форма обращения по фамилии (без имени, отчества или инициалов), причем эта форма может использоваться практически во всех ситуациях делового общения:

Уважаемая г-жа Браун! *Dear mrs. Brown!*

Госпожа Браун! *Mrs. Brown!*

- служебно-товарищеские контакты (обращаетесь не в первый раз, обращаетесь к известной вам равностоящей организации, постоянному партнеру, контрагенту, поставщику и т.п.). Тогда официальное обращение должно быть без указания должности, но с именем и фамилией:

Уважаемый г-н Мартин Пронк! *Dear mr. Maarten Pronk!*

- дружеский характер (уместно в ситуации реальной совместной работы, эффективного взаимодействия, постоянного обмена информацией, которая все-таки имеет официальный характер). Обращение по имени лучше употреблять не в служебном письме, а например, в электронной переписке:

Уважаемый Мартин! *Dear Maarten⁴!*

Обращение к адресату всегда *заканчивается восклицательным знаком*, который указывает на то особое значение, которое вы придаете данному письму и данной ситуации письменного делового общения.

Но если у вашей организации постоянные контакты с зарубежными партнерами, пожалуйста, изучайте практические пособия по ведению международной переписки, которые сейчас издаются в большом количестве, и обратите внимание, что есть отдельные книги о ведении бизнеса и переписки с китайскими партнерами (Восток – дело тонкое!).

⁴ Написание имени позаимствовано из визитной карточки голландского подданного.