

**П.В. Сенченко, Ю.П. Ехлаков,  
В.Е. Кириенко**

**ДОКУМЕНТАЦИОННОЕ  
ОБЕСПЕЧЕНИЕ  
УПРАВЛЕНЧЕСКИХ  
РЕШЕНИЙ**

**Учебное пособие**

Министерство образования и науки Российской Федерации  
Государственное образовательное учреждение высшего профессио-  
нального образования  
«Томский государственный университет систем управления  
и радиоэлектроники» (ТУСУР)

**П.В. Сенченко, Ю.П. Ехлаков,  
В.Е. Кириенко**

# **ДОКУМЕНТАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ**

**Учебное пособие**

**для студентов направления подготовки бакалавров  
080700 «Бизнес-информатика»**

Томск 2011

УДК 658.012.4:651.5  
ББК 65.9(2)-21с51

П.В. Сенченко.

Документационное обеспечение управленческих решений / П.В. Сенченко, Ю.П. Ехлаков, В.Е. Кириенко. — Томск: Томск. гос. ун-т систем управления и радиоэлектроники, 2011. — 175 с.

Рассматриваются проблемы документационного сопровождения управленческого решения, описываются технологии и модели организации документооборота, методы и алгоритмы принятия решения при организации контроля и оценке исполнительской деятельности, автоматизированные информационные системы поддержки электронного документооборота.

Учебное пособие ориентировано для студентов направления подготовки бакалавров 080700 «Бизнес-информатика», а также студентов родственных специальностей и направлений, сотрудников и специалистов, занимающихся проблемами документационного обеспечения управления.

© Сенченко П.В., Ехлаков Ю.П.,  
Кириенко В.Е., 2011

## СОДЕРЖАНИЕ

<b>Введение</b> .....	5
<b>1. Документооборот, основные понятия и определения..</b>	7
1.1. Документ, классификация документов.....	7
1.2. Организация документооборота.....	13
1.3. Служба документационного обеспечения управления.....	18
<b>2. Стандарты и нормативы документационного     обеспечения управления.....</b>	21
2.1. Нормативно-методическая база.....	21
2.2. Государственные стандарты Российской Федерации..	24
2.3. Международная стандартизация документационного обеспечения управления .....	29
<b>3. Управленческое решение.....</b>	34
3.1. Объект, система и функции управления.....	34
3.2. Жизненный цикл управленческого решения.....	38
3.3. Вывод управленческого решения из жизненного цикла.....	42
3.4. Алгоритм принятия решений при контроле исполнения поручений.....	48
<b>4. Моделирование документооборота и контроля     исполнительской дисциплины.....</b>	55
4.1. Документирование жизненного цикла управленческого решения.....	55
4.2. Функциональная модель организационного регламента документооборота.....	70
<b>5 Автоматизация деятельности служб ДОУ.....</b>	87
5.1. Выбор множества нормативных функций документооборота организации.....	87
5.2. Функциональная структура автоматизированной информационной системы электронного	

документооборота деятельности .....	93
5.3. Методика проведения сравнительного анализа автоматизированных информационных систем электронного документооборота.....	99
<b>Заключение.....</b>	<b>113</b>
<b>Список литературы.....</b>	<b>114</b>
<b>Приложение А ГОСТ Р 51141-98.....</b>	<b>116</b>
<b>Приложение Б ГОСТ Р ИСО 15489-1-2007.....</b>	<b>129</b>
<b>Приложение В ГОСТ Р 6.30-2003.....</b>	<b>159</b>
<b>Список условных обозначений и сокращений.....</b>	<b>176</b>
<b>Предметный указатель.....</b>	<b>177</b>

## Введение

Эффективность учрежденческой деятельности во многом зависит от качества и полноты описания управленческого решения на всех этапах его жизненного цикла: целевыявления, выработки и принятия решения, организации исполнения, контроля исполнения решения и адекватного перевода его на «язык» документа.

Проблема однозначного соответствия различных видов и типов документов, порождаемых на каждом из этапов жизненного цикла управленческого решения, по-прежнему остается открытой и изучается специалистами. В одном случае решение оформляется в виде приказа, в другом – в виде распоряжения. Вопросы о том, чем служебная записка отличается от докладной, акт – от протокола, не всегда бывают объяснимыми.

В данном пособии сделана попытка ответить на поставленные вопросы: предложена многоаспектная классификация документов по элементарным функциям управления, рассмотрены варианты вывода управленческого решения из жизненного цикла и описаны состояния его реализации, по которым в дальнейшем предлагается производить оценку исполнительской деятельности.

В пособии даются основные термины и определения, связанные с понятием документа. Приводятся выдержки из основных действующих российских и международных стандартов, направленных на регламентацию работы с документами.

Не менее важной проблемой являются и вопросы обеспечения эффективного управления жизненным циклом движения документа (документационное обеспечение управления организацией). Выработка единых требований к системе документооборота, выявление полного набора нормативных функций исполнителей и механизмов управления на каждом из этапов жизненного цикла документа (формирование проекта, подготовка, регистрация, исполнение, передача в архив) также являются не простой задачей.

Авторами уточнен состав нормативных функций документооборота, описана его функциональная модель с использованием SADT-технологии, предложен алгоритм принятия решения руководителем при выводе решения из жизненного цикла управления.

Одну из ключевых ролей в жизненном цикле управленческого решения занимает функция организации контроля исполнения решения. С одной стороны, она затрагивает проблемы степени соответствия поставленных в управленческом решении целей их реальному

достижению, а с другой – оценку исполнительской деятельности сотрудников организации при реализации решения.

В целях повышения эффективности организации исполнения управленческого решения в учебном пособии показаны взаимосвязи между процессом принятия решения и реализующим его исполнителем; предложены варианты организации контроля исполнительской дисциплины.

Информационная поддержка электронного документооборота является одним из ключевых факторов повышения эффективности управленческой деятельности. В учебном пособии приведен краткий анализ присутствующих на рынке автоматизированных информационных систем поддержки электронного документооборота, с использованием содержательных моделей сформулированы нормативные требования к системам такого класса, описана функциональная структура автоматизированной информационной системы «Контроль организационно-распорядительской деятельности».

# 1. Документооборот, основные понятия и определения

## 1.1. Документ, классификация документов

Одной из ключевых составляющих функционирования любого учреждения является организация работы с документами. Естественно, что эффективность выполнения решений руководства, направленных на обеспечение деятельности сотрудников и как следствие эффективность функционирования учреждения в немалой степени зависит от эффективности управления движением документов. Отрасль деятельности, обеспечивающая документирование и организацию работы с официальными документами, определяется понятиями **документооборот**, или **документационное обеспечение управления (ДОУ)**.

Документационное обеспечение управления является основополагающей технологией менеджмента организации, основной целью которого является обеспечение руководства информацией об исполнительской дисциплине сотрудников организации для принятия обоснованных управленческих решений и контроле их выполнения [1].

Основным объектом ДОУ являются как отдельные организационно-распорядительные и иные документы, так и вся совокупность документации, формируемая внутри организации или поступающая в организацию из внешних источников.

[Определение] **«Документ – это зафиксированная на материальном носителе информация с реквизитами, позволяющими ее идентифицировать»**[.] [2]. Можно дать более обобщенное определение документа, как составной части документооборота. «Документом может являться любой объект, содержащий информацию, используемую в организации бизнес-процесса» [2].

В Федеральном законе № 149-ФЗ от 27.07.2006 «Об информации, информационных технологиях и о защите информации» даны регламентирующие определения понятий «Информация» и «Документ».



[Определение] *Информация* – это сведения о лицах, предметах, фактах, событиях, явлениях и процессах независимо от формы их представления; [.]

*Документированная информация (Документ)* – материальный объект с информацией, закрепленной созданным человеком способом для ее передачи во времени и пространстве.

Приведем следующую многоаспектную классификацию документов, с которыми приходится взаимодействовать сотрудникам организации [1,2]:

- по источникам возникновения различают три основных *потока документов*:
  - 1) документы, поступающие из других организаций, задействованные в документообороте (входящие):
    - документы, не требующие ответа;
    - документы, требующие ответа;
    - личная корреспонденция;
    - обращения граждан;
    - документы, поступающие из подведомственных организаций (филиалов, дочерних структур и др.), требующие регистрации в системе документооборота;
  - 2) документы, отправляемые в другие организации (исходящие):
    - ответы на входящую корреспонденцию, присланную из организаций, задействованных в процессе документооборота;
    - ответы на запросы граждан (частных физических лиц);
  - 3) документы, сформированные сотрудниками организации и утвержденные руководителем (служебные записки, приказы, поручения и др.), требующие регистрации в системе документооборота (внутренние);
- по форме представления все документы могут быть представлены:

- на бумажном носителе;
- на электронном носителе (в электронном виде), использующиеся, в частности, в качестве поручений, отсылаемых начальником подчиненным по электронной почте;
- документы с электронной цифровой подписью. [Определение] Электронная цифровая подпись (ЭЦП) – реквизит электронного документа, позволяющий установить отсутствие искажения информации в электронном документе с момента формирования ЭЦП и проверить принадлежность подписи владельцу сертификата ключа ЭЦП.[.] Значение реквизита получается в результате криптографического преобразования информации с использованием закрытого ключа ЭЦП.
- по срокам исполнения и рассмотрения все документы можно разделить на две части:
  - регламентные, работа с которыми должна производиться в строго отведенный для этой цели временной интервал;
  - нерегламентные документы – с произвольным сроком рассмотрения и исполнения;
- по сфере использования:
  - организационно-распорядительные;
  - финансовые;
  - научно-технические;
  - отчетно-статистические;
  - справочные;
- по структуре:
  - простые;
  - сложно-структурированные;
- по степени допуска:
  - открытые;
  - с грифом ограничения доступа («для служебного пользования» – информация, предназначенная

только для работников данного предприятия; «коммерческая тайна» – информация, разглашение которой может нанести ущерб ее обладателю; «секретно» – информация, составляющая государственную тайну).

- по происхождению:
  - официальные или служебные (составленные юридическим или физическим лицом и оформленные в установленном порядке документы, отражающие интересы предприятия);
  - личные (затрагивающие интересы определенного лица, именные документы).
- по юридической силе:
  - оригиналы или подлинники (первые или единственные экземпляры официальных документов, подписанные автором);
  - копия (документы, полностью воспроизводящие информацию подлинников и все его внешние признаки, не имеющие юридической силы);
  - отпуск (копия, изготовленная под копирку при оформлении подлинника и остающаяся в делах предприятия, как правило, подписью не заверяется);
  - заверенные копии (копии с необходимыми реквизитами, придающими им юридическую силу);
  - выписки (части документа с указанием, из какого документа сделана выписка, заверенные должностным лицом и печатью);
  - дубликаты (повторные экземпляры подлинника документа, имеющие такую же юридическую силу, как и подлинник) - выдаются при утере или уничтожении подлинника.
- по форме изложения (степени унификации):
  - индивидуальные (разовый документ, содержание которого излагается в произвольной форме);

- трафаретные (когда структура и часть содержания документа заранее подготовлены, а другая часть заполняется при его составлении);
- типовые (документы, описывающие стандартные процессы и явления – типовые инструкции);
- примерные (используются для составления и оформления документов по аналогии);
- унифицированные (входящие в какую-либо унифицированную систему документации).
- по срокам исполнения
  - срочные (с указанием срока исполнения);
  - с произвольным сроком исполнения.
- по срокам хранения
  - временного хранения (до 10 лет);
  - долговременного хранения (свыше 10 лет);
  - постоянного хранения.

В не зависимости от принадлежности документа к какому-либо из выделенных классов, любой документ имеет два свойства – информативное и эксплуатационное:

1. Информативное свойство документа – это его способность передавать информацию. Сюда относят актуальность, достоверность, доступность информации и др.

2. К эксплуатационным свойствам документа относятся долговечность, прочность документа, способность противостоять различным воздействиям. Эксплуатационные свойства определяют сохранность документа, которая зависит от материального носителя и средств письма.

Соответственно можно выделить основные функции присущие документу [1]:

- информационная (в документе фиксируются факты, события, явления)
- организационная (с помощью документа обеспечивается воздействие на коллективы людей для организации и координации их деятельности)
- коммуникативная (документ обеспечивает внешние связи предприятия);

- юридическая (содержание документа используется в качестве доказательства при рассмотрении спорных вопросов);
- воспитательная (документ дисциплинирует исполнителя, требует повышенного уровня образовательной подготовки);
- учебная (Для начинающих работников и молодых специалистов готовые документы или их копии становятся образцами для подготовки и оформления новых документов).

При этом для каждого документа, создаваемого в организации, характерно наличие жизненного цикла. Согласно теории, представленной в [3], под жизненным циклом понимается последовательность определенных состояний (фаз), которые проходит конкретный информационный конечный продукт. Так, жизненный цикл документов (в последующих разделах будет раскрыто понятие жизненного цикла управленческого решения), формируемых в организации, состоит из нескольких фаз (рис. 1.1).

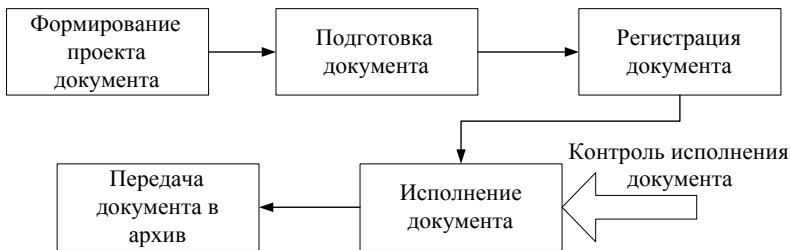


Рис. 0.1 — Жизненный цикл документа

Внесем пояснения к механизму формирования документа. Формированием проекта документа занимаются подразделения предприятия. На стадии подготовки документ должен быть подписан руководителем предприятия. На стадии регистрации документ регистрируется в канцелярии и передается на исполнение, после чего документ сдается в архив. В последующих главах будет уделено дополнительное внимание к типизации и классификации документов.

## 1.2. Организация документооборота

В [4] [Определение] документооборот определяется как **«движение документов с момента их получения или создания до завершения исполнения, отправки или сдачи дела в архив»**. [.] В этом же издании предложен и повсеместно применяющийся термин **«документационное обеспечение управления»**, который подчеркивает информационно-технологическую составляющую современной организации делопроизводства и документооборота.

Основным подразделением службы ДОУ, ответственным за четкую организацию документооборота, является **служба делопроизводства** (канцелярия или общий отдел). В организациях, не имеющих отдельного подразделения службы ДОУ, эти функции выполняют **секретарь-референт руководителя или выделенный специалист — инспектор**.

В соответствии с выделенными ранее типами документов различают **внутренний документооборот**, при котором движение документов происходит внутри предприятия, и **внешний документооборот**, при котором документы поступают в организацию из внешних источников (*входящие документы*) и в дальнейшем могут быть задействованы во внутреннем документообороте (по ним могут создаваться приказы, распоряжения и др.). В свою очередь, документы, созданные на предприятии, могут пересылаться в другие организации (*исходящие документы*).

Термин документационное обеспечение управления подчеркивает информационно-технологическую составляющую современной организации делопроизводства и документооборота.

Понятие технологии можно определить как **«совокупность методов и средств реализации функций управления и переработки информации, определенной последовательности операций по изменению форм и свойств информационных конечных продуктов системы и как описание организационного регламента деятельности аппарата управления по реализации конечных продуктов системы управления»** [5].

Исходя из этого, определим технологию автоматизированного документооборота как составную часть информационной технологии управления организацией в целом. Таким образом, информационными конечными продуктами является множество документов, создаваемых на предприятии, которые, в свою очередь, являются информационными ресурсами управления по реализации материальных конечных продуктов системы; информационными ресурсами являются также документы, поступающие в организацию из внешней среды.

В настоящее время выделяется три типа организации документооборота:

*централизованный документооборот*, при котором движение документов организовано через службы ДООУ;

*децентрализованный документооборот* так называемая, западно-ориентированная схема движения документов, при которой отсутствует единая технология регистрации и учета;

*смешанный документооборот* – форма работы с документами, применяемая на крупных предприятиях со сложной структурой и большим объемом документов.

Большинство российских предприятий и организаций в не зависимости от форм собственности и подчинения придерживается классической схемы централизованного документооборота, которая обеспечивает возможность мониторинга всех типов документов на всем их жизненном цикле, а также сбор и анализ информации по исполнительской дисциплине сотрудников при работе с организационно-распорядительной документацией.

Децентрализованный документооборот характерен для организаций с разветвленной филиальной структурой, когда каждый филиал (отдел, подразделение) осуществляет работу и учет документов определенного – профильного типа. В этом случае образуются довольно сложные схемы документооборота, способные облегчить взаимодействие между подразделениями, но при этом, требующие дополнительных трудозатрат при организации движения документов и контроле организационно-распорядительной деятельности.

Контрольные функции, в состав которых входит также информирование руководителя организации о состоянии документооборота, в данном случае возлагаются либо на руководителей подразделений, либо на специальных сотрудников, ответственных за организацию документооборота в подразделении.

В дальнейшем будет рассмотрена классическая схема документооборота, обеспечивающая возможность обмена документами между отдельными подразделениями. При такой организации выделяются следующие лица, задействованные в процессе документооборота, на которых возлагаются определенные обязанности:

[Определение] **ответственный за формирование документа** – лицо либо структурное подразделение, ответственное за формирование проекта документа, в обязанности которого входит подготовка проектов организационно-распорядительных документов, заключающаяся в определении целей создания документа, перечня лиц (организаций), необходимых для дальнейшей работы с документом; [.]

[Определение] **лица, визирующие документ** – сотрудники подразделений (руководители), задействованные в формировании и исполнении документа, утверждающие и согласовывающие проект организационно-распорядительного документа. [.] В функциональные обязанности данного лица входит наложение промежуточных резолюций;

[Определение] **регистратор документа** – сотрудник канцелярии либо приемной, выполняющий первичную регистрацию документа; через него должны пройти все входящие, исходящие и внутренние документы, требующие первичной регистрации. [.] В ряде организаций на регистратора документа могут быть возложены функции создания отчетов о состоянии документооборота и исполнительской дисциплины сотрудников организации;

[Определение] **исполнитель** – сотрудник подразделения, ответственный за своевременное исполнение мероприятий, изложенных в документе. [.] Важно назначить квалифицированного сотрудника для работы с документом, с наименьшей текущей занятостью и наивысшей производительностью, от чего



напрямую зависит своевременность и качество исполнения мероприятия. Обычно в организациях существует четкое разграничение функциональных обязанностей сотрудников различных подразделений.

В функциональные обязанности исполнителя входит своевременное информирование руководителя подразделения, контролирующего исполнение документа, вышестоящего начальника и помощника руководителя по контролю о ходе исполнения мероприятий, сроках, задержках и причинах, по которым невозможно исполнить соответствующее мероприятие;

[Определение] **помощник по контролю** – помощник руководителя либо сотрудник службы ДОУ, ответственный за обеспечение контроля исполнительской дисциплины сотрудников организации. [...] В функциональные обязанности помощника по контролю входит формирование отчетов по исполнительской дисциплине и о состоянии документооборота, осуществление мониторинга исполнения документов и связанных с ними поручений, формирование писем-напоминаний и писем-предупреждений сотрудникам, на которых возложено исполнение соответствующих мероприятий;

[Определение] **руководитель** – руководитель организации либо его заместители, утверждающие приказы, издающие распоряжения, поручения и иные распорядительные документы. [...] На основании полученных от помощника по контролю сведений о состоянии исполнительской дисциплины руководитель делает выводы о необходимости расширения или сокращения штата сотрудников, кадровых перестановках, возможных поощрениях и наказаниях. Здесь следует отметить, что только руководитель организации имеет полномочия на определение перечня лиц, в обязанности которых входит исполнение и контроль исполнения соответствующих мероприятий;

[Определение] **лицо, контролирующее исполнение документа** – один из заместителей руководителя организации либо руководитель подразделения, на которого возложен контроль исполнения организационно-распорядительных мероприятий в целом. [...]

Оптимизировать контроль исполнительской дисциплины и дать представление руководителю о состоянии документооборота

позволяет организация четкой системы отчетности. При этом различают два типа отчетов: регламентные и нерегламентные.

Регламентные или типовые отчеты, создаваемые с определенной периодичностью, разделяются по содержанию на отчеты обобщенные (сводные) и персональные (индивидуальные).

Сводные отчеты представляют собой обобщенную информацию об исполнении документов. В их число могут входить отчеты, содержащие сведения о входящих, исходящих, внутренних документах, а именно: количество документов, поступивших в организацию, поставленных на контроль, снятых с контроля, исполненных, просроченных и т.д., а также различные отчеты о соблюдении исполнительской дисциплины. Эти отчеты поступают непосредственно руководителю организации либо его заместителям.

Персональные отчеты представляются в виде данных, полученных по конкретному исполнителю. Ими могут быть как отчеты по исполнительской дисциплине сотрудника, так и информационные отчеты, отражающие текущую ситуацию о состоянии документов, к которым данный сотрудник имеет отношение (принимал участие в их создании, переданы ему для сведения, на исполнение, согласование, визирование и др.).

Естественно предположить, что обеспечить четкое документационное обеспечение управления в современных реалиях без использования различных информационных технологий практически невозможно. Так, в процессе организации документооборота немаловажную роль играют офисные информационные системы и технологии, необходимые как для формирования документов (проектов документов), так и для обеспечения взаимодействия между подразделениями внутри организации при работе с документами, а также между организацией и внешней средой. Например, отправка регламентных отчетов и взаимодействие между подразделениями организации может осуществляться с помощью любой почтовой программы-клиента либо специальной информационно-аналитической подсистемы учета электронных документов.

Фактически, в современных условиях при управлении организацией на первый план ставится построение системы ме-

неджмента бизнес-процессов. Здесь речь идет о повсеместном мониторинге деятельности организации и принятии руководителями управленческих решений на основе данных мониторинга. Обеспечить такое функционирование без комплексной автоматизации достаточно сложно, а зачастую просто не возможно.

Начальным этапом процесса комплексной автоматизации деятельности организации может явиться внедрение информационной технологии (системы) ведения автоматизированного (электронного) документооборота и использование такой системы как отправной точки в создании информационной технологии управления бизнес-процессами. Обязательным условием при этом является наличие в системе функций контроля исполнительской дисциплины сотрудников и мониторинга их деятельности на каждом этапе работы с документами и связанными с ними поручениями.

### **1.3 Служба документационного обеспечения управления\***

Остановимся более подробно на функциях и задачах службы документационного обеспечения управления (СДОУ). Обычно СДОУ является организационное обособленное структурное подразделение учреждения, выполняющее работу с документами. Своевременная обработка и передача на разные уровни управленческой информации, которая необходима для осуществления функций являются главными задачами данной службы.

Основные операции, проводимые СДОУ:

- учётно-справочная работа и регистрация документов;
- оформление и выпуск распорядительной документации учреждений;
- проверка соблюдения стандартов на оформление документов;
- изготовление, размножение, копирование служебных документов;

---

\* Раздел написан по материалам, изложенным в [6]

- доставка документов исполнителям и их экспедиционная обработка;
- контроль исполнения организационно-распорядительных документов и связанных с ними поручений и распоряжений;
- ведение номенклатуры дел, использование, формирование, оформление, хранение дел.

К организации труда работников СДОУ предъявляют общие требования. Это централизует работу СДОУ под единым руководством. Как было отмечено выше, централизованная организация документооборота позволяет обеспечить оперативное выполнение документационных работ, образует чёткие взаимодействия между структурным подразделением, которое входит в СДОУ, повышает качество обработки документов.

Для этого необходимо организационное построение СДОУ, а также рациональная форма работы с документами: все учреждения делятся на 4 категории в зависимости от объёма документооборота (количество документов, обрабатываемых учреждением за год). В учреждении первой, второй и третьей категорий обработку документов должна осуществлять канцелярия, а в отдельных учреждениях 4 категории функциональные задачи по обработке документов возлагаются на секретариат.

Для целесообразной организации рабочих мест и предоставления благоприятных условий труда могут быть использованы методические рекомендации по научной организации труда инженерно-технических работников и служащих.

Производительность и качество труда, работоспособность человека, его здоровье зависят от организации рабочего места, обеспечения благоприятных условий труда.

Выделяют следующие основные функции служб документационного обеспечения управления:

1. Контроль своевременного применения документов, проверка сроков выполнения структурными подразделениями устных поручений руководителя; информирование руководства о процессе исполнения документа и поручения.
2. Предварительный разбор и подготовка к документационному руководству поступающей корреспонденции по наи-

более значимым вопросам; организация документационного обслуживания совещаний, бездокументационное обслуживание работы руководства являются функциями секретаря-руководителя и его заместителей.

3. Зачисление поступающей корреспонденции, сортировка на регистрирующую и не регистрирующую, разделение по структурным подразделениям учреждения; ведение количественный учёт документов; доставка корреспонденции в структурные подразделения и адресатам, отправка исходящей корреспонденции.

4. Хранение, учёт, приём, использование дел, подлежащих сдаче в архив; подготовка дел к передаче в архив; контроль правильного формирования, хранения и использования дел в структурных подразделениях все это является функциями архива.

5. Приём и учёт предприятий, заявлений, жалоб граждан; подготовка и передача на рассмотрение руководству предприятий, заявлений жалоб на исполнение в структурные подразделения; контроль за сроками их исполнения, извещения заявителей о результатах рассмотрения предложений, заявлений, жалоб, формирование дел с предложениями, заявлениями, жалобами и передача их в архив, анализ и обобщение исполнения, организация приёма посетителей.

### **Вопросы для самоконтроля**

1. Дайте определение документа.
2. Приведите классификацию документов по источникам возникновения.
3. Выделите основные функции документа.
4. Опишите жизненный цикл документов, формируемых в организации.
5. Дайте определение документооборота.
6. Приведите классификацию документооборота.

## 2. Стандарты и нормативы документационного обеспечения управления

### 2.1. Нормативно-методическая база\*

Справедливо предположить, что, как и любой вид деятельности, документационное обеспечение управления строго регламентировано и соответствует определенным стандартам в этой области. В настоящее время документационное обеспечение управления на предприятиях, в организациях и государственных учреждениях регулируется действующим законодательством, распорядительными документами вышестоящих органов, правилами и указаниями архивного управления.

[Определение] *Нормативно-методическая база ДОУ [1]* – это совокупность законов, нормативно-правовых актов, организационных и методических документов, регламентирующих технологию создания, обработки, хранения и использования документов в текущей деятельности организации или учреждения. [...] Эта база также включает регламентацию деятельности службы ДОУ и других служб аппарата управления (штаты, функции, структуру, техническое обеспечение и другие аспекты).

Нормативно-методическая база ДОУ включает:

1. Законодательные акты Российской Федерации в сфере информации и документации;
2. Постановления и распоряжения Правительства Российской Федерации, федеральных органов исполнительной власти (министерств, ведомств, комитетов, служб, агентств и других структур), регламентирующие вопросы документационного обеспечения управления на федеральном уровне;
3. Государственную систему документационного обеспечения управления (Основные положения. Общие требования к документам и службам документационного обеспечения);

---

\* При написании главы 2.1 использовались сведения, представленные в [1–3].

4. Правовые акты органов представительной и исполнительной власти субъектов Российской Федерации и их территориальных образований, регламентирующих вопросы ДОУ;

5. Правовые акты нормативного и инструктивного характера, методические документы по ДОУ различных организаций;

6. Государственные стандарты на документацию;

7. Унифицированные системы документации;

8. Общероссийские классификаторы технико-экономической и социальной информации;

9. Нормативные документы по организации и охране управленческого труда служащих службы ДОУ;

10. Нормативные документы по организации архивного хранения документов.

Основу гражданского законодательства составляет Гражданский кодекс Российской Федерации, 1-я часть которого принята 21 октября 1994г., 2-я часть – 22 декабря 1995г. Гражданский кодекс РФ устанавливает виды и разновидности документов, создаваемых в целях фиксации актов гражданских взаимоотношений, регистрации фактов их возникновения или прекращения, подтверждения правоотношений и др. Например, ст. 51 и последующие статьи главы 4 Гражданского кодекса устанавливают виды документов, применяемых при создании, регистрации, реорганизации и ликвидации юридического лица.

Наряду с Гражданским кодексом РФ отдельные стороны работы с информацией и документацией регулируются специальными федеральными законами.

Закон Российской Федерации «О техническом регулировании» от 10 июля 1993 г. № 5154-1 устанавливает правовые основы стандартизации в Российской Федерации, обязательные для всех органов управления, и определяет меры государственной защиты интересов потребителей и государства посредством разработки и применения нормативных документов по стандартизации и в области документационного обеспечения управления.

Федеральный закон «Об информации, информационных технологиях и о защите информации» от 27.07.2006 № 149-ФЗ

устанавливает, что информационные ресурсы (документы и массивы документов) являются объектами отношений физических, юридических лиц, государства и защищаются законом, наряду с другими ресурсами. Законом устанавливается правовой режим создания, хранения и использования информационных ресурсов.

Закон Российской Федерации «О государственной тайне» от 21 июля 1993 г. № 5485-1 регулирует отношения, возникающие в связи с отнесением сведений к государственной тайне, их рассекречиванием и защитой в интересах обеспечения безопасности Российской Федерации. К государственной тайне закон относит защищаемые государством сведения в области его военной, внешнеполитической, экономической, разведывательной, контрразведывательной и оперативно-розыскной деятельности, распространение которых может нанести ущерб безопасности Российской Федерации.

В Федеральном законе от 21 ноября 1996 г. № 129-ФЗ «О бухгалтерском учете» отражены основные требования к ведению бухгалтерского учета, определены обязательные реквизиты первичных учетных документов, уточнен состав бухгалтерской отчетности коммерческих организаций и установлены сроки хранения учетных документов, бухгалтерской отчетности в соответствии с правилами организации государственного архивного дела.

Гражданский кодекс РФ, Основы законодательства и Федеральные законы нашли свое дальнейшее развитие в указах Президента РФ, постановлениях Правительства РФ, положениях и правилах.

Кроме того, специалист по ДОО должен знать положения:

1. Указа Президента РФ от 30 ноября 1995 г. № 1203 «Об утверждении перечня сведений, отнесенных к государственной тайне» (в редакции Указа Президента РФ от 24.01.98 № 61);
2. Постановления Правительства РФ от 5 декабря 1991 г. № 35 «О перечне сведений, которые не могут составлять коммерческую тайну»;
3. Других нормативных правовых документов.



Все перечисленные нормативные документы имеют большое значение для организации делопроизводственного процесса в российских организациях.

Остановимся более подробно на государственных стандартах, напрямую связанных с организацией делопроизводства и регламентирующих работу с организационно-распорядительными документами.

## **2.2 Государственные стандарты Российской Федерации**

Вопросами утверждения стандартов на территории Российской Федерации занимаются следующие профильные органы:

- Федеральное агентство по техническому регулированию и метрологии (Росстандарт, бывшее Ростехрегулирование и Госстандарт) – осуществляет функции по оказанию государственных услуг, управлению государственным имуществом в сфере технического регулирования и метрологии.
- Межгосударственный совет по стандартизации, метрологии и сертификации СНГ – является межправительственным органом СНГ по формированию и проведению согласованной политики по стандартизации, метрологии и сертификации. Стандарты, принятые этим органом действуют на всей территории СНГ, в том числе на территории Российской Федерации.

К наиболее важным с точки зрения содержания требований к составлению документации и организации ДОУ относятся следующие государственные стандарты, действующие на территории РФ:

- ГОСТ Р 51141-98 (переиздан в 2003 г.). Делопроизводство и архивное дело. Термины и определения [7].
- ГОСТ Р ИСО 15489-1-2007. Система стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу. Управление документами. Общие требования [8].

- ГОСТ Р 6.30-2003. Унифицированная система организационно-распорядительной документации. Требования к оформлению документов [9].
- ГОСТ 7.70-2003. Система стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу. Описание баз данных и машиночитаемых информационных массивов. Состав и обозначение характеристик.

Стандарт **ГОСТ Р 51141-98** устанавливает термины и определения понятий в области делопроизводства и архивного дела. Всего стандарт содержит 140 терминов. Термины, установленные этим стандартом, обязательны для применения во всех видах документации и литературы по делопроизводству и архивному делу. При этом в стандарте указано, что приведенные определения можно при необходимости изменить, вводя в них производные признаки, раскрывая значения используемых в них терминов, указывая объекты, входящие в объем определяемого понятия. Изменения при этом не должны нарушать объем и содержание понятий, определенных в данном стандарте.

Стандарт ГОСТ Р 51141-98 содержит основной раздел «Стандартизованные термины с определениями», который включает в себя следующие разделы:

- Общие понятия – в разделе представлены основные термины, напрямую касающиеся определения документа.
- Делопроизводство – раздел содержит информацию об общих принципах документирования и организации работы с документами.
- Архивное дело – в разделе выделены части, касающиеся организации документов Архивного фонда Российской Федерации, обеспечения сохранности документов, а также научно-информационной деятельности архивов.

Полный текст стандарта ГОСТ Р 51141-98 (в издании 2003 года) представлен в Приложении А.

Стандарт **ГОСТ Р ИСО 15489-1-2007** [8] регулирует процессы управления документами государственных или коммерческих организаций, предназначенными для внутреннего или внешнего пользования.

Все общие положения стандарта являются рекомендациями по созданию, включению в систему и управлению документами, а также обеспечению соответствия документов установленным в настоящем стандарте характеристикам.

Стандарт ГОСТ Р ИСО 15489-1-2007 [8] обладает следующими характеристиками:

- распространяется на управление документами (всех форматов и на всех носителях), создаваемыми или получаемыми государственной или коммерческой организацией в процессе ее деятельности или лицом, на которого возложена обязанность создавать и сохранять документы;

- содержит положения об ответственности, политике, процедурах, системах и процессах, связанных с документами организаций;

- содержит руководящие указания по управлению документами в рамках процессов управления качеством и управления окружающей средой в соответствии с национальными стандартами ГОСТ Р ИСО 9001 и ГОСТ Р ИСО 14001;

- содержит методические рекомендации по проектированию и внедрению документной системы.

Стандарт ГОСТ Р ИСО 15489-1-2007 не распространяется на управление архивными документами в архивных учреждениях и предназначен в первую очередь для следующих лиц, задействованных в процессе документооборота:

- руководителей (менеджеров) организаций;
- специалистов в области управления документами, информацией и технологиями;
- сотрудников (персонала) организаций;
- других частных лиц, обязанных создавать и сохранять документы.

Из представленного перечня видно, что в стандарте отдельное место отводится руководителю организации, как лицу непосредственно участвующему в процессе документационного обеспечения управления.

Кроме этого в стандарте четко указано, что *«...ответственность и полномочия в области управления документами должны быть четко определены и доведены до сведе-*

*ния всех сотрудников организации с тем, чтобы было предельно ясно, кто конкретно несет ответственность за работу с конкретными документами. Особая ответственность в области управления документами должна быть возложена на лицо, обладающее соответствующими полномочиями внутри организации» [8].*

Для российских пользователей стандарт ГОСТ Р ИСО 15489-1-2007 представляет интерес еще и тем, что в нем представлен широкий набор терминов, употребляемых при ведении электронного документооборота, например, таких как «метаданные», «конвертирование», «миграция» и др. Это тем более важно в свете того, что основной терминологический стандарт, регулирующий сферу ДОУ (ГОСТ Р 51141-98 «Делопроизводство и архивное дело. Термины и определения»), уже не охватывает терминологию, присущую новому «электронно-цифровому» направлению в ДОУ [9].

Говоря об электронном документообороте, следует подчеркнуть, что стандарт регулирует вопросы методологии проектирования и внедрения систем управления документами, а также прекращения их применения. Кроме того, в стандарте приведены и раскрыты характеристики систем управления документами: надежность, целостность, комплексность и другие понятия.

Отдельная часть стандарта посвящена непосредственно процессам управления документами и контролю их исполнения. Так в нем представлено деление функции контроля на контроль действий, совершаемых с документом, и контроль местонахождения документа.

Таким образом [9], ГОСТ Р ИСО 15489-1-2007 на сегодняшний день заполняет собой брешь, образовавшуюся в сфере нормативно-методического обеспечения в области управления документами. Кроме того, он корректирует позицию специалистов системы менеджмента качества, зачастую навязывающих свое видение процессов и правил документирования деятельности организации и игнорирующих действующие в России правила документирования. Стандарт расставляет точки над «i», т. е. является основным в сфере ДОУ и распространяется на сис-

тему менеджмента качества, выстраиваемую по международным стандартам ИСО.

Полный текст стандарта ГОСТ Р ИСО 15489-1-2007 представлен в Приложении Б.

Стандарт **ГОСТ Р 6.30-2003** [10] распространяется на организационно-распорядительные документы, относящиеся к Унифицированной системе организационно-распорядительной документации (УСОРД), – постановления, распоряжения, приказы, решения, протоколы, акты, письма и др. (далее - документы), включенные в ОК 011-93 «Общероссийский классификатор управленческой документации» (ОКУД).

Данный стандарт устанавливает [10]:

- состав реквизитов документов;
- требования к оформлению реквизитов документов;
- требования к бланкам документов, включая бланки документов с воспроизведением Государственного герба Российской Федерации.

Требования стандарта **ГОСТ Р 6.30-2003** являются рекомендуемыми. Основные выдержки из текста стандарта **ГОСТ Р 6.30-2003** без включения схем расположения реквизитов документов и бланков документов представлены в Приложении В.

**ГОСТ 7.70-2003 (с изменениями 2010г.)**. Система стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу. Описание баз данных и машиночитаемых информационных массивов. Состав и обозначение характеристик. Стандарт устанавливает состав, содержание и представление реквизитов описания электронных информационных ресурсов, являющихся базами данных и машиночитаемыми информационными массивами, предоставляемыми владельцами для регистрации и использования третьим лицам.

Стандарт рекомендован для служб регистрации информационных ресурсов и может быть использован составителями каталогов информационных ресурсов, а также любыми организациями и лицами, предоставляющими электронные ресурсы.

Естественно, что приведенными пятью документами не ограничивается стандартизация документооборота, делопроизводства и других вопросов, связанных с формированием, веде-

нием и представлением документов в организациях на территории Российской Федерации. Стандарты постоянно совершенствуются, в них вносятся изменения, дополнения, некоторые стандарты теряют свой статус «действующий» вместо них вводятся новые современные стандарты. Немаловажным фактором при разработке и введении новых стандартов является изучение международного опыта и стремление к унификации стандартов на межгосударственном уровне.

## **2.3 Международная стандартизация документационного обеспечения управления\***

Международное сотрудничество по вопросам стандартизации в области ведения документооборота и документации, классификации и кодирования информации, интернационализации документов осуществляется национальными службами стандартизации в рамках ИСО – международной организации по стандартизации (International Organization for Standardization, ISO).

ИСО образована в 1947 году. Первый стандарт ИСО был опубликован в 1951 году. В настоящее время в этой организации представлены национальные органы по стандартизации более 140 государств. Разработка международных норм и стандартов в сфере информации и документации в ИСО поручена техническому комитету № 46 (ТС 46) «Информация и документация» [11], в работе которого принимают участие 34 национальных комитета – члена ИСО, в числе которых и Федеральное агентство по техническому регулированию и метрологии России. Этот комитет занимается стандартизацией в области информационной деятельности, издательского дела, деятельности по индексированию и реферированию, практической деятельности библиотек, документационных и информационных центров, архивов. Он имеет в своей структуре четыре подкомитета: подкоми-

---

\* При написании главы 2.3 использовались сведения, представленные в [11–13].

тет № 4 (SC 4) «Техническое взаимодействие»; подкомитет № 8 (SC 8) «Качество – Статистика и оценка технических характеристик»; подкомитет № 9 «Идентификация и описание»; подкомитет № 11 (SC 11) «Управление архивами/документами».

В предыдущем разделе был представлен российский стандарт ГОСТ Р ИСО 15489-1-2007, идентичный международному стандарту ISO 15489-2001 Information and documentation. Records management. General. Остановимся более подробно на первоисточнике этого стандарта – **ISO 15489-2001**, поскольку он является общепринятым основополагающим международным стандартом по управлению документацией.

**Международный стандарт по управлению документацией ISO 15489-2001** «Информация и документация – Управление документацией» был издан в 2001 г. Международной организацией по стандартизации. Он подготовлен подкомитетом SC 11 технического комитета ISO/TC 46. Основой для разработки стандарта послужили стандарты Австралии, выступившей инициатором реализации комплексного подхода к стандартизации в области управления документацией.

Стандарт состоит из двух частей [12]:

первая часть – **ISO 15489-1** – это собственно стандарт. Здесь сформулированы наиболее общие, основные требования и принципы управления документами;

вторая часть – **ISO/TR 15489-2** – приложение к стандарту, описывающее один из вариантов внедрения положений стандарта на практике.

В стандарте определено, что регламент (политика) в области управления и сохранения документации должен быть принят на самом высоком уровне в организации и его действие должно распространяться на всех ее сотрудников, создающих документы в ходе своей работы. В нем следует указать ответственность по всем должностным рангам за любой документ в организации.

Основную ответственность за организацию процесса управления документами несет руководство организации. Всесторонняя поддержка политики управления документами должна выражаться в выделении соответствующих по объему финан-

совых, кадровых и других ресурсов, необходимых для нормального и эффективного функционирования службы документационного обеспечения управления.

Специалисты ДОУ несут основную ответственность за реализацию ISO 15489-1, отвечают за все виды работы с документами в организации в целом, разрабатывают и внедряют регламенты работы с документами, контролируют текущее состояние дел и обучают пользователей.

В техническом отчете ISO 15489-2 говорится и об ответственности руководителей структурных подразделений за то, чтобы процесс создания и сохранения документов был неотъемлемой частью работы их подчиненных, а все действия подразделения в области делопроизводства были согласованы со специалистами ДОУ.

Все сотрудники несут ответственность за точное и полное документирование своей деятельности в строгом соответствии с установленными принципами, правилами, процедурами и стандартами.

Такое распределение ответственности поднимает статус службы ДОУ, фактически возлагая на нее организацию и координацию всей работы с документацией, в т. ч. и с электронными документами. Именно поэтому стандарт ISO 15489 еще долгие годы будет оставаться в арсенале службы ДОУ как один из весомых аргументов, оправдывающих дополнительные инвестиции в эту область [11].

Кроме рассмотренного стандарта разработан ряд стандартов, направленных на регламентацию ведения делопроизводства и документооборота.

Стандарт **ISO 23081** посвящен делопроизводственным метаданным в управленческой деятельности, их типам, функциям по обеспечению управленческих и делопроизводственных процессов, а также управлению метаданными.

В марте 2005 г. был опубликован стандарт **ISO 22310** «Информация и документация. Требования к управлению документами, содержащиеся в стандартах». (ISO/DIS 22310, Information and Documentation – Requirements for records/documents management in standards).



Технический комитет №46 в своей деятельности связан с комитетом № 154 «Процессы, элементы данных и документы в торговле, промышленности и управлении», которым были разработаны такие широко используемые стандарты, как **ISO 8439-1990** «Бланки. Основная схема составления» (ISO 8439:1990, Forms design – Basic layout) и ИСО 8601- 2000 «Элементы данных и форматы обмена данными – Обмен информацией – Представление дат и времени» (ISO 8601:2000, Data elements and interchange formats – Information interchange – Representation of dates and times).

Среди стандартов, разработанных ТК № 46, следует отметить международный стандарт **ISO 5127-2001** «Информация и документация – Словарь» (ISO 5127:2001, Information and documentation - Vocabulary), содержащий основные термины и понятия, применяемые в сфере работы с информацией и документацией. Стандарт используется при разработке прикладных стандартов по информационным наукам, в том числе библиотечному делу, управлению документацией и архивными документами.

Международный стандарт **ISO 2384-1977** «Документация – Оформление переводов» (ISO 2384:1977, Documentation – Presentation of translations) устанавливает правила представления переводов в стандартной форме, что упрощает их применение различными категориями пользователей.

В 2003 году был принят также международный стандарт **ISO 14416-2003** «Информация и документация – требования к переплету книжных, периодических, серийных изданий и других бумажных документов для использования в архивах и библиотеках – Методы и материалы» (ISO 14416:2003, Information and documentation – Requirements for binding of books, periodicals, serials and other documents for archive and library use – Methods and materials).

Полный перечень стандартов ИСО находится в Каталоге ИСО, к которому открыт доступ через Интернет по адресу: <http://www.iso.org>. На сайте также есть доступ к Сети мировых стандартов и услуг, в которой собрана информация, поступающая с серверов всех организаций по стандартизации мира.

Следует отметить, что стандарты, опубликованные на сайте ИСО, имеют статус официальных публикаций, и большая их часть доступна для платного скачивания в электронном виде, также существует возможность платного заказа печатной копии любого стандарта. Так стандарт ISO 15489-1 на английском или французском языках можно заказать за 98 швейцарских франков, ISO 15489-2 – за 136 швейцарских франков.

Определив перечень необходимых стандартов для создания и оформления различного вида документов, перейдем к непосредственному описанию управленческих решений.

### **Вопросы для самоконтроля**

1. Что включает в себя нормативно-методическая база ДОУ?

2. Какие органы в Российской Федерации уполномочены в качестве официальных органов, утверждающих государственные стандарты на территории РФ?

3. Перечислите и кратко охарактеризуйте отечественные стандарты, направленные на регламентацию ведения документооборота.

4. Перечислите и кратко охарактеризуйте международные стандарты ISO, направленные на регламентацию ведения документооборота.

### 3. Управленческое решение

#### 3.1. Объект, система и функции управления

Представление об управленческом решении неразрывно связано с его переводом на язык документа, который является носителем и юридическим основанием реализации решения сотрудниками аппарата управления. К сожалению, на стыке между переходом решения в документ существует как бы белое пятно. С одной стороны, теоретические и практические вопросы принятия решений широко освещены в специальной литературе. С другой стороны, вопросы документирования рассматриваются документоведами, социологами, психологами и представителями других наук. Каждая из сторон, используя термины «решение» и «документ», занимается отдельными специфическими аспектами этой проблемы. В то же время давно назрела необходимость комплексного рассмотрения непосредственно управленческого решения, принципов его оформления в документальном виде и исполнения отдельными сотрудниками.

Необходимо отметить, что единые требования и правила оформления документов в системе делопроизводства в целом определены государственными стандартами и ведомственными инструкциями, о которых было рассказано в предыдущем разделе. Вместе с тем в данных материалах нет четкого соответствия между типом принятого управленческого решения и документом, его сопровождающим. В одном случае решение оформляется в виде приказа, в другом – в виде распоряжения, и не всегда очевидны отличия между документами, например между актом и протоколом, докладной запиской и служебной и т.д.

Вместе с тем управленческое решение и его документационное обеспечение тесно связано с такими базовыми понятиями, как **управление, система управления и объект управления**. В современной литературе термин «управление» имеет различную трактовку с точки зрения его дальнейшей классификации. Например, с точки зрения осуществляемых функций управление можно декомпозировать на следующие составляющие: *< целевыявление → выработка решения → организация ис-*

*полнения → учет и контроль → регулирование >. С точки зрения элементов и механизмов управления в литературе выделяются < структура → стратегия → системы и процедуры → совместное разделение ценностей → сумма навыков → стиль → состав персонала >. С точки зрения методов управление декомпозируется на административное, экономическое, юридическое.*

В целом же, большинство авторов сходятся к мнению, что [Определение] **управление** — это руководство коллективом людей посредством решений для достижения определенных целей. [...] Так, в производственной сфере управление рассматривается как целенаправленное воздействие на коллективы людей для организации и координации их деятельности по производству конечных продуктов. Кроме того, практически все авторы рассматривают понятие управления с двух принципиально различных точек зрения:

- 1) управление как специфический вид деятельности;
- 2) управление как процесс (технология) управленческой деятельности.

В первом случае, рассматривая **управление как управленческую деятельность**, необходимо исходить из интересов, целей и задач управляющего по отношению к управляемому. Управленческая деятельность представляет собой отношение системы управления к объекту управления, руководителя к подчиненному. Руководитель фирмы, принимая управленческое решение, должен знать технику и технологию производства, а также экономические механизмы управления; уметь ясно формулировать конечную цель, правильно определять цели для отдельных структурных подразделений; знать законы государства; быть хорошим воспитателем, психологом, организатором и т.д. В то же время он должен сам обладать рядом специфических качеств, основными из которых являются:

- умение ориентироваться на коллективное мнение, как сотрудников, так и клиентов;
- высокая исполнительская дисциплина;
- дух соперничества, способность противостоять конкурентной борьбе;

- умение найти поддержку в вышестоящих инстанциях;
- системность мышления;
- прагматизм, гибкость и способность иметь дело с неопределенностью («тупая последовательность — конек небольшого ума»);
- ориентация на перспективу.

Если же рассматривать *управление как процесс*, то содержание этого понятия можно выяснить с помощью общих законов управления. При этом исследуются структурные особенности процесса, последовательность этапов и т.д. В данном случае управление рассматривается независимо от конкретных характеристик объекта и системы управления, т.е. можно принимать управленческие решения, не познавая полностью объект управления.

Таким образом, управленческая деятельность представляет собой один из источников творческого начала человеческого познания. Управление же как процесс можно полностью формализовать, переводя его на адекватный язык содержательных и математических моделей.

С точки зрения *кибернетического подхода* управление как процесс предполагает существование объекта управления, системы управления и функций управления (рис. 3.1).

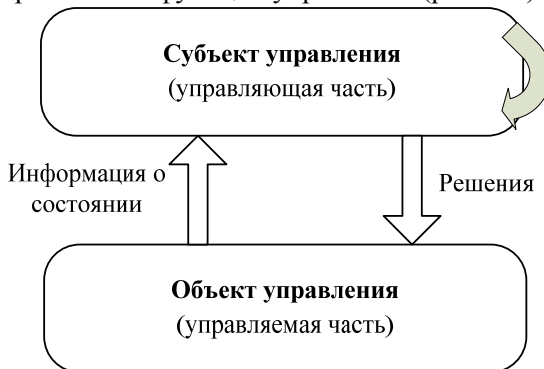


Рис. 3.1 — Кибернетическая модель управления

Под **объектом управления** понимаются производственно-технологические, организационно-экономические, социальные системы, обеспечивающие производство материальных конечных продуктов, благ, услуг. В свою очередь, **системой управления** будем называть совокупность людей, методов и механизмов, организованных в определенные структуры, обеспечивающие целенаправленное функционирование объекта управления при ограниченных ресурсах и времени.

Предметом деятельности в системе управления является информация, а конечным продуктом — управленческие решения. В качестве же субъекта деятельности в системе управления выступает аппарат управления, под которым следует понимать **элементы и подсистемы системы, выполняющие вполне конкретные функции управления**, например аппарат заводоуправления, аппарат администрации города, аппарат отраслевого министерства и т.д.

В то же время сама система управления, исходя из того, что она является частью организации, имеет собственные цели, что требует для их реализации также управляющих воздействий. Следовательно, в свою очередь, ее тоже можно рассматривать как объект управления. Управляющие воздействия могут оказываться как на аппарат управления в целом, так и на его элементы, подсистемы. Например, аппарат заводоуправления имеет в своем составе отделы и службы (планово-экономический, производственно-технический отделы, службы главного механика и главного энергетика и т.д.); в аппарате администрации города имеются департаменты, комитеты, отделы, службы.

Понятие аппарата управления тесно связано с представлениями о функциях управления, имеющих определенный количественный и качественный состав. В литературе рассматривается множество вариантов классификации основных функций управления, например, вариант 1: *<планирование, организация, оперативное управление, связь>*. Более подробное описание этих функций содержит вариант 2: *<прогнозирование проблемных ситуаций, выбор и обоснование целей, выработка управляющих воздействий, организация исполнения решений, контроль, анализ, регулирование>*.

Наконец, такую же подробную детализацию функций управления содержит и вариант 3, хотя наименование функций и их последовательность несколько отличается от предыдущих вариантов: *<определение целей; обнаружение проблем; выявление причин, вызывающих проблемы; поиск решения; отбор наилучшего решения; согласование решения; утверждение решения; подготовка к вводу решения в действие; управление процессами реализации решения; оценка последствий от принятого решения>*. С учетом рассматриваемой предметной области в данном случае примем за основу следующий вариант классификации функций управления: *<целеваяявление; выработка и принятие решения; организация выполнения решения; контроль реализации решения>*.

### **3.2. Жизненный цикл управленческого решения**

Как и большинство понятий в рассматриваемой предметной области, управленческое решение имеет множество определений. Причем понятие решения трактуется, с одной стороны, как процесс выбора и обоснования решения, с другой — как результат этого выбора [14]. Как процесс решение характеризуется протеканием во времени, как результат — представляет собой предписание к действию (план работы) [15].

Для сравнения приведем некоторые формулировки понятия решения, представленные различными авторами:

- управленческое решение — это результат конкретной управленческой деятельности [16];
- решение — результат выбора из множества альтернатив варианта решения, представляющего собой руководство к действию на основе разработанного проекта или плана работы [17];
- решение — это выбор одной альтернативы из множества рассматриваемых альтернатив (вариантов) решения. Этот выбор осуществляется по некоторым критериям решения, которые позволяют оценивать альтернативы с точки зрения одной или нескольких целей [18];

- решение — это предварительно обдуманый выбор из нескольких вариантов возможного поведения, направленных на достижение одной или нескольких целей и приводящих к практическим результатам [19];

- решение — один из необходимых моментов волевого действия, состоящий в выборе цели действия и способа ее достижения. Волевое действие предполагает предварительное осознание цели и средств действия, мысленное обсуждение оснований, говорящих «за» или «против» его воплощения [20];

- решение — это выбор субъектом управления одной из множества альтернатив управления объектом для достижения намеченной цели [21].

Анализ приведенных определений позволяет сделать следующие выводы:

1) **решение как результат (продукт деятельности) — план действий;**

2) **решение как процесс — последовательность элементарных функций управления.**

Рассматривая жизненный цикл управленческого решения как специфический процесс, можно представить его, с учетом принятой классификации функций управления, в виде модели декомпозиции (рис. 3.2).

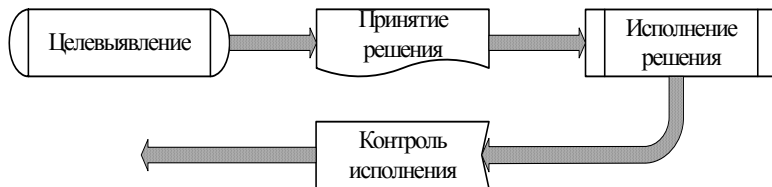


Рис. 3.2 — Жизненный цикл управленческого решения

Содержательное описание каждого из выделенных этапов можно представить в следующем виде [22].

### 1. Целевыявление.

1.1. Системное описание нормативного или желаемого состояния управляемого объекта.



1.2. Системное описание прогнозируемого состояния объекта на планируемый период времени, исходя из тенденций предыдущего функционирования.

1.3. Выявление рассогласований между планируемым и прогнозируемым состояниями объекта (перечень проблем).

1.4. Формулирование перечня целей как альтернатив ликвидации выявленных проблем.

## **2. Выработка и принятие решения.**

2.1. Классификация выявленных целей по степени важности, выбор критериев качества управления и ограничений.

2.2. Моделирование вариантов решений (проектов планов), оценка требуемых ресурсов.

2.3. Выбор варианта, оформление решения.

## **3. Организация выполнения решения.**

3.1. Определение целей исполнителям работ со степенью детализации, достаточной для возложения ответственности.

3.2. Определение форм стимулирования исполнителей.

## **4. Контроль реализации решения.**

4.1. Определение точек контроля и адресатов получения результатов контроля.

4.2. Определение состава контролируемых параметров и правил их измерения.

4.3. Определение периодичности поступления данных измерения параметров.

4.4. Измерение параметров, оценка и анализ результатов реализации решения.

При рассмотрении управленческого решения как результата деятельности во многих публикациях приводится перечень определяющих полноту решения характеристик (вопросов), которые необходимо учитывать при описании решения. Наиболее компактно и конкретно эти вопросы освещены в [23], где указывается, что при описании управленческого решения следует ответить на следующие вопросы: что делать, где делать, кому делать, когда делать, как делать, с кем делать, в какой последовательности делать.

Предложим собственную интерпретацию сущности поставленных вопросов:

*Что делать?* Ответ на этот вопрос предполагает указание конкретных действий (функции, мероприятия) в соответствии с выбранной альтернативой.

*Где делать?* В ответе указывается место проведения действий.

*Кому делать?* Ответ содержит указание элемента или элементов организационной системы, отвечающих за реализацию решения.

*Когда делать?* Указываются сроки проведения действий.

*Как делать?* Определяются ресурсы, необходимые для реализации действий.

*С кем делать?* Дополняется ответ на вопрос «кому делать?». Определяется состав исполнителей.

*В какой последовательности делать?* Ответ на этот вопрос определяет технологию реализации действий, зависимость между началом и окончанием тех или иных действий.

В подавляющем большинстве случаев при принятии конкретного управленческого решения достаточно указать ответы всего на четыре вопроса: «что?», «кому?», «когда?», «как?».

Оперируя понятиями «аппарат управления», «функции управления», «управленческое решение», необходимо соотносить их с конкретными сотрудниками, работающими в организации и выполняющими определенные служебные обязанности (должностные функции). Часто в отношении сотрудника, работающего в аппарате управления, употребляется словосочетание «лицо, принимающее решение» (ЛПР), а многие авторы под ЛПР понимают руководителей разного уровня. Однако Питер Ф. Друкер утверждает: «Каждый сотрудник в современной организации является «управляющим», если в силу занимаемой им должности или имеющихся знаний он отвечает за деятельность, которая непосредственно влияет на способности данной организации функционировать и добиваться результатов... Такой человек обязан принимать решения ...» [24]. Подчеркнем, что здесь говорится не только об управлении людьми, но и любой дея-

тельностью, например, связанной с чисто инженерной работой. Из этого можно сделать вывод, что термин «лицо, принимающее решение» имеет более широкое понятие, нежели термин «руководитель». В дальнейшем под ЛПР будем понимать как первых руководителей, — когда речь идет о решениях, принимаемых в масштабах организации в целом, в том числе и в ее структурных подразделениях; так и сотрудников — когда речь идет об исполнении ими конкретных элементарных функций.

### **3.3. Вывод управленческого решения из жизненного цикла**

Необходимость вывода решения из жизненного цикла обнаруживается на стадии контроля исполнения, где констатируется либо успешная его реализация, либо начинается поиск причин невыполнения. Подтверждением вышесказанному могут служить следующие размышления:

1) для вывода решения из системы в связи с исчезновением потребности в нем должна осуществляться функция контроля реализации принятого решения. Заметим, что вывод ранее принятого решения из системы должен осуществляться и в том случае, когда это решение оказалось нереализуемым [25];

2) результат контроля может быть тройким: констатация совпадения результата реализации решения и поставленной цели; вывод о необходимости развития (отмены данного решения, принятия нового решения) и вывод о необходимости регулирования (принятия дополнительных решений по совершенствованию недостаточно удовлетворительного результата) [26].

В действительности если проследить жизненный цикл конкретного решения, то можно выделить четыре основных варианта развития событий:

- 1) решение не выполняется из-за дефекта самого решения;
- 2) решение не выполняется из-за влияния фактора исполнителя;
- 3) решение невыполнимо по форс-мажорным, или непредвиденным, обстоятельствам;

4) решение, пройдя все этапы жизненного цикла, успешно реализуется.

Остановимся кратко на анализе каждого из вариантов.

### **Вариант 1: «Дефект решения»**

Очевидно, что этот вариант возникает в случае, если принятое решение не соответствует сформулированным на первом этапе целям, либо при организации его исполнения возникли какие-либо технологические ошибки. В [15] приводятся следующие причины возникновения подобной ситуации:

- большой объем принимаемых решений и их несоответствие количественному составу исполнителей;
- вновь принимаемые решения не учитывают предыдущие либо дублируют существующий организационный регламент организации;
- трансформация цели решения в процессе его декомпозиции по иерархической структуре организации;
- принятие решений не соответствует целям либо не содержит описания конкретных действий;
- низкая относительная важность решаемой проблемы и, соответственно, контролируемого решения;
- несоответствие сроков исполнения решения выделенным трудовым, материальным и финансовым ресурсам;
- отсутствие технологических регламентов подготовки, принятия и согласования решений с их исполнителями;
- недостаточное информационное обеспечение при принятии и контроле исполнения решений;
- недостаточная эффективность административно-экономических механизмов оценки выполнения решений.

Очевидно, что перечисленные причины не могут претендовать на полноту, вместе с тем современный учет этих факторов позволяет повысить вероятность «успешного завершения» жизненного цикла управленческого решения. Сам же жизненный цикл при постоянстве целей может трансформироваться в итеративную процедуру  $\langle \rightarrow \text{принятие решения} \rightarrow \text{исполнение решения} \rightarrow \text{контроль исполнения} \rightarrow \rangle$  (рис. 3.3). В этом случае вопрос вывода управленческого решения из жизненного цикла относится, как правило, не к первоначальному, а последнему решению.

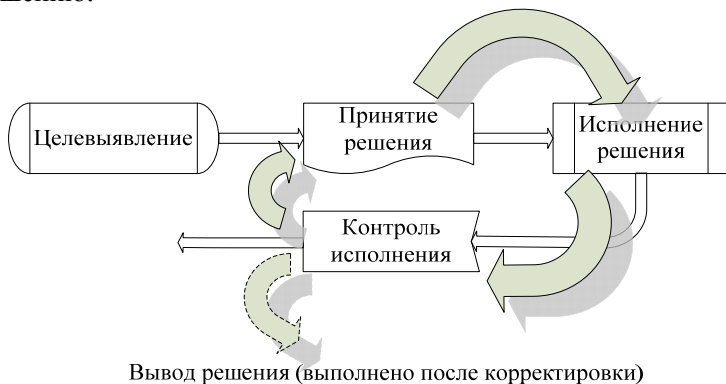


Рис. 3.3 — Итеративный цикл по варианту «Дефект решения»

### Вариант 2: «Вина исполнителя»

При этом варианте будем считать, что цель определена верно, принятое решение точно соответствует цели, но исполнитель не выполнил либо выполнил полученное задание не с должным качеством. Без претензий на полноту можно привести следующие причины вывода решения по «вине исполнителя»:

- недостаточная квалификация;
- перегруженность заданиями;
- бытовые причины, проблемы, связанные со здоровьем, и, как следствие, временная утрата нормальной работоспособности;
- несоответствие уровня задания квалификации исполнителя;

- низкая исполнительская дисциплина;
- недостаточные моральная и материальная мотивации;
- необъективная оценка исполнительской деятельности со стороны руководства и коллег по службе;
- плохое представление исполнителя об общих целях и основных задачах деятельности организации;
- проблемы межличностных отношений руководителя и исполнителя.

Итеративность этого варианта жизненного цикла управленческого решения очевидна и производится по контуру: «исполнение решения — контроль исполнения» (рис. 3.4).

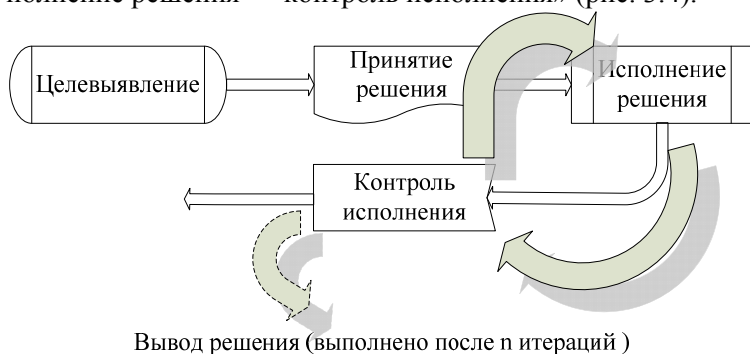


Рис.3.4 — Итеративный цикл по варианту «Вина исполнителя»

Вывод управленческого решения из жизненного цикла происходит либо после корректировки ресурсных параметров решения, либо после потери актуальности.

### Вариант 3: «Непредвиденные обстоятельства»

Множество причин вывода решения по форс-мажорным, или непредвиденным, обстоятельствам заранее предугадать сложно или вообще невозможно. Помимо общепринятых причин объективного характера, приводящих к невыполнению решения (стихийные бедствия, катастрофы и аварии, изменение законодательства), в качестве таковых можно перечислить много других, не менее веских.

При этом невозможность выполнения решения может быть осознана и определена как на этапе подготовки и принятия решения, так и в процессе организации исполнения либо на этапе контроля исполнения. Во всех этих случаях решение выводится из рассмотрения после соответствующего этапа жизненного цикла: *<принятия решения, исполнения решения, контроля исполнения>* (рис. 3.5).

Подводя итог по рассмотрению причин, негативно влияющих на выполнение решения, следует отметить, что, во-первых, наблюдается взаимозависимость причин из разных вариантов, во-вторых, на практике порой трудно объяснить невыполнение конкретного решения только его дефектами или только виной исполнителя.

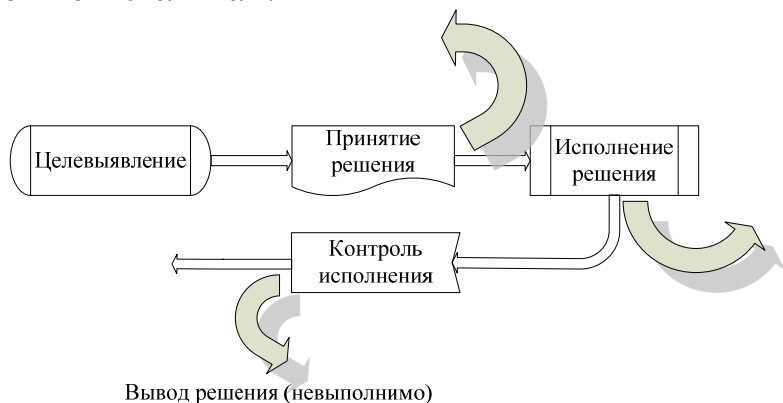


Рис. 3.5 — Вывод решения по варианту «Непредвиденные обстоятельства»

Зачастую проблема невыполнения решения носит комплексный характер, когда невозможно четко определить: кто виноват, руководитель или исполнитель. Иногда свой негативный вклад вносят оба, но при этом каждый оценивает свои действия как правильные. Подобные ситуации характеризуют как конфликтные. При этом выделяют три типа конфликтов: *конфликт целей* (руководитель и подчиненный по-разному видят желаемое состояние объекта управления в будущем); *конфликт расхождения взглядов* (стороны имеют разные точки зрения на

проблему); наиболее сложный в разрешении *чувственный конфликт* (отсутствие взаимопонимания, взаимодействия личностей).

#### Вариант 4: «Успешная реализация решения»

Данный вариант реализации жизненного цикла управленческого решения представлен на рис. 3.6 и не требует дальнейших комментариев.

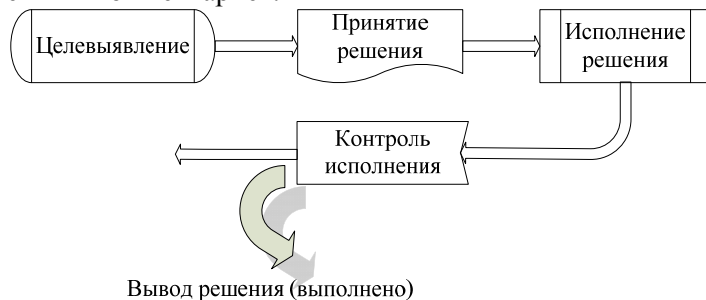


Рис. 3.6 — Вывод решения по варианту «Успешная реализация»

Для исследования вопросов контроля и оценки исполнительской деятельности сотрудников интерес представляют собой вариант 2 «Вина исполнителя» и вариант 3 «Успешная реализация». В первом случае можно констатировать, что «решение выполнено» и потребность в нем исчезает. Следовательно, оно уже представлено *результатом, который можно оценить по определенным параметрам*. Во втором случае, когда «решение не выполнено», получен негативный результат — реализация решения не привела к достижению цели. Степень негативного влияния также определяется некоторыми параметрами. Если актуальность решения подтверждается, то после констатации факта невыполнения оно вновь переходит на этап организации исполнения решения, в противном случае оно выводится из жизненного цикла с негативным результатом (рис. 3.7).



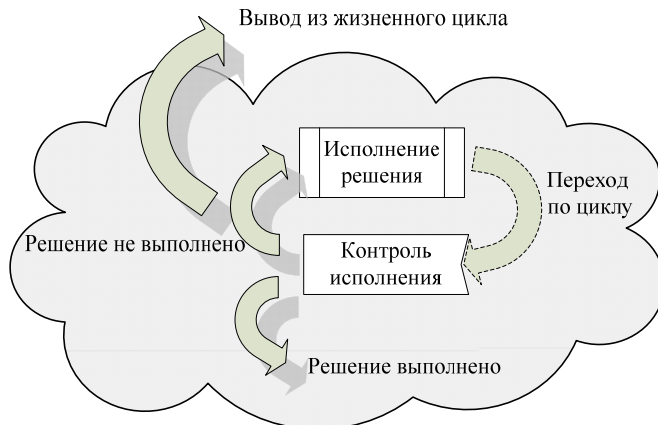


Рис. 3.7 — Состояния реализации решения

Оценку реализации решения необходимо производить в зависимости от состояния реализации решения: «решение выполнено» или «решение не выполнено». Набор параметров по каждому из двух состояний реализации решения должен соответствовать этому состоянию и содержать либо параметры результата работы исполнителя, либо параметры, характеризующие степень негативного влияния неисполнения решения на организацию.

### 3.4. Алгоритм принятия решений при контроле исполнения поручений

Решение проблемы своевременного исполнения управленческого решения напрямую связано с организацией системы повсеместного контроля его исполнения и с реализацией механизмов выхода из проблемных ситуаций, описанных в предыдущем разделе, возникающих при нарушении сотрудником сроков исполнения конкретных поручений. Одним из способов описания задачи принятия решений при организации контроля организационно-распорядительной деятельности является «математический аппарат таблиц решений (ТР)» [5].

Таблица решений является средством задания соответствия между значениями элементов некоторого конечного множе-

ства условий, определяющих ситуации, и последовательностями конечного множества действий, определяющих принимаемые решения, и состоит из двух частей [5] (табл. 3.1):

*верхняя часть* таблицы определяет ситуации, в которых требуется выполнять некоторые действия. Первый столбец этой части представляет собой список переменных, или условий, от значений которых зависит выбор определяемых ситуаций. В каждом следующем столбце указывается комбинация значений условий, определяющая конкретную ситуацию;

*нижняя часть* таблицы решений предлагает набор действий, которые требуется выполнить в той или иной ситуации, определяемой в верхней части таблицы решений. Она также состоит из нескольких строк, каждая из которых связана с каким-либо одним конкретным действием, указанным в первом поле (столбце) этой строки. В остальных столбцах этой строки указывается, следует ли выполнять это действие в данной ситуации или не следует. Таким образом, первый столбец нижней части этой таблицы представляет собой список обозначений действий, которые могут выполняться в той или иной ситуации, определяемой этой таблицей. Кроме того, в нижней части таблицы определяется порядок выполнения действий.

Таблица 3.1 — Таблица решений

Условия	Правила выбора			
	$R_1$	$R_2$	...	$R_n$
$S_1$				
$S_2$				
...				
$S_m$				
Действия	Последовательность действий			
$y_1$	$\pi_1$	$\pi_k$	.	$\pi_2$
$y_2$		$\pi_2$	.	$\pi_k$
...		...	.	...
$y_k$		$\pi_1$	.	$\pi_1$

Как справедливо отмечается в [5], описание механизмов принятия решений в виде таблицы решений обладает следующими преимуществами:

- при построении таблицы решений необходимо провести «классификацию всех возможных условий, правил и действий» [27], что обеспечивает в последующем адекватную проверку таблицы на полноту и непротиворечивость;
- построенную таблицу решений при необходимости достаточно легко модифицировать и расширить дополнительными условиями и действиями;
- при описании сложных задач возможно построение многоуровневых таблиц решений произвольной глубины, при этом конкретные решения подчиненной таблицы выступают в роли отдельных условий старшей таблицы;
- с помощью таблицы решений можно описать механизм принятия решений для различных предметных областей, от медицинских до юридических.

В формальном виде таблицу решений предлагается описывать в виде следующего кортежа:  $\langle S, Y, R, X, C, A \rangle$ , где  $S = \{s_i\}, i = \overline{1, m}$  – множество условий, описывающих параметры выбранной предметной области;  $Y = \{y_j\}, j = \overline{1, k}$  – множество действий.

Оптимальная последовательность действий  $y^{\text{опт}}$  при возникновении ситуации в сочетании с некоторым набором условий определяется как

$$y^{\text{опт}} = \pi = (\pi_1, \pi_2, \dots, \pi_k),$$

где  $\pi$  — последовательность чисел натурального ряда, определяющих организационный регламент выполнения действий.

$R = \{r_p\}, p = \overline{1, n}$  — множество решающих правил, называемых правилами решений, определяющих конкретные действия, выполняемые при заданных значениях параметров из множества условий.

$X = \{x_q\}, q = \overline{1, m}$  – множество векторов нормативных данных, где

$$\{x_q\} = \{S_1^q, S_2^q, \dots, S_l^q\}.$$

$C = \|c_{ip}\|$ ,  $A = \|a_{jp}\|$  – матрицы взаимосвязей множеств векторов данных и векторов действий.

Столбцы  $c_p$  матрицы  $C$  задают возможные разбиения множества  $X$  на  $n$  непересекающихся классов, характеризующихся определенным действием, а столбцы  $a_p$  матрицы  $A$  задают отношения между множеством условий  $S$  и множеством действий  $Y$ .

$R_p = (c_p, a_p)$  называется решающим правилом, а элементы матриц  $C$  и  $A$  определяются следующим образом:

$$c_{ip} = \begin{cases} 1, & \text{если условие } S_i \text{ для правила } R_p \text{ выполняется;} \\ 0, & \text{если условие } S_i \text{ для правила } R_p \text{ не выполняется;} \\ *, & \text{если условие } S_i \text{ для правила } R_p \text{ несущественно.} \end{cases}$$

$$a_{jp} = \begin{cases} a \in (1, \dots, m), & \text{если правило } R_p \text{ приводит к выбору решения } y_i; \\ 0, & \text{в противном случае.} \end{cases}$$

Таким образом, будем считать, что правило определяет действие, выполнение которого произойдет при конкретном сочетании результатов проверки условий.

Исходя из формального описания ТР, для построения ТР необходимо:

- 1) определить проблемную ситуацию;
- 2) определить и упорядочить перечень необходимых и достаточных условий, адекватно описывающих задачу;
- 3) определить последовательность проверки условий (наступления соответствующего события) и процедуру вычисления соответствия между значениями нормативных и фактических параметров описания проблемной ситуации;
- 4) определить перечень действий, необходимых для ликвидации проблемной ситуации;
- 5) сформировать множество решающих правил для определения однозначного соответствия между входами условий и действиями, а также безусловные переходы по правилу.

Рассмотрим последовательно каждый из выделенных этапов применительно к рассматриваемой предметной области. В качестве проблемной ситуации будем рассматривать следующее: решение ставится на контроль исполнителю, при этом может возникнуть ситуация, когда решение не выполнено в срок. В этом случае руководителю надо принять решение о его дальнейшей судьбе: либо вывести решение из жизненного цикла в связи с потерей актуальности, либо внести корректировки и повторить исполнение решения. Помощнику по контролю при этом необходимо обеспечить контроль исполнения решения в течение всего его жизненного цикла. В этом случае может быть определено следующее множество условий:

- решение не исполнено за один день до истечения срока;
- решение исполнено в срок;
- решение не исполнено в срок в связи с временной нетрудоспособностью исполнителя либо в связи с другими обоснованными причинами;
- решение не исполнено в срок в связи с отсутствием необходимости исполнения (истек срок давности, вышел отменяющий документ и т.д.);
- решение не исполнено в срок в связи с недостаточностью людских ресурсов;
- решение не исполнено в срок по необоснованным причинам;
- решение исполнено с нарушением срока.

Соответственно определяется следующее множество действий:

- сформировать письмо-напоминание;
- сформировать письмо-предупреждение;
- определить новый контрольный срок исполнения;
- снять с контроля в связи с неактуальностью;
- добавить исполнителя;
- снять с контроля в связи с исполнением;
- сдать документ в архив.

Для заполнения таблицы решений сформируем множество решающих правил, учитывая, что если некоторое условие имеет место, то это обозначается в соответствующей клетке таблицы символом «1», в противном случае используется символ «0».

С учетом вышеизложенного вариант таблицы решений, описывающий механизм принятия решения руководителем и помощником руководителя по контролю, может быть представлен в следующем виде (табл. 3.2) [28].

Таблица 3.2 — Вариант таблицы решений

Условия	Правила выбора								
	$R_1$	$R_2$	$R_3$	$R_4$	$R_5$	$R_6$	$R_7$	$R_8$	$R_9$
Решение не исполнено за один день до истечения срока	1	0	1	1	1	1	1	1	1
Решение исполнено в срок	*	1	1	0	0	0	0	0	0
Решение не исполнено в срок в связи с временной нетрудоспособностью исполнителя либо в связи с другими обоснованными причинами	*	0	0	1	1	0	0	0	0
Решение не исполнено в срок в связи с отсутствием необходимости исполнения (истек срок давности, вышел отменяющий документ и т.д.)	*	0	0	0	0	1	0	0	0
Решение не исполнено в срок в связи с недостаточностью людских ресурсов	*	0	0	0	0	0	1	1	0
Решение не исполнено в срок по необоснованным причинам	*	0	0	0	0	0	0	0	1
Решение исполнено с нарушением срока	*	0	0	0	1	0	0	1	0

Условия	Правила выбора								
	$R_1$	$R_2$	$R_3$	$R_4$	$R_5$	$R_6$	$R_7$	$R_8$	$R_9$
Действия	Последовательность действий								
Определить новый контрольный срок исполнения				2	2		3	3	3
Снять с контроля в связи с исполнением		0	1					4	
Снять с контроля в связи с неактуальностью						2			
Добавить исполнителя							2	2	2
Сформировать письменное напоминание	0		0	0	0	0	0	0	0
Сформировать письменное предупреждение				1	1	1	1	1	1
Сдать документ в архив		1	2		3	3		5	

Отметим, что применение при организации контроля исполнения управленческого решения описанного варианта таблицы, позволяет руководителю и помощнику по контролю в случае неисполнения решения организовать новый регламент его исполнения либо вывести решение из жизненного цикла и, как следствие, достичь желаемого результата.

### Вопросы для самоконтроля

1. Что включают в себя основные этапы жизненного цикла управленческого решения?
2. Опишите основные варианты вывода управленческого решения из жизненного цикла.
3. Какие действия необходимо осуществить для построения таблицы решений?

## **4. Моделирование документооборота и контроля исполнительской дисциплины**

### **4.1. Документирование жизненного цикла управленческого решения**

Большинство решений, формируемых аппаратом управления в процессе деятельности организационной системы, передаются в объект управления посредством документа. Информационное взаимодействие организационной системы с вышестоящими системами и системами внешней среды также осуществляется в документированном виде.

На основании анализа приведенных в главе 1 определений можно выделить следующие общие характеристики документа: **материальный объект, зафиксированная информация с реквизитами, позволяющими ее идентифицировать, перемещение во времени и пространстве.**

Нетривиальным является вопрос о юридической силе управленческого решения, передаваемого вербально, т.е. в устной форме. Может ли подчиненный не выполнять устное решение, коль оно не имеет юридической силы? На этот вопрос ответ должен содержаться в нормативных актах, регулирующих взаимоотношения руководителей и подчиненных. С юридической точки зрения устное оформление решения не может рассматриваться как полноценный документ. Таким образом, будем рассматривать управленческое решение как документ или набор документов.

Приняв за основу жизненный цикл управленческого решения, представленный в виде этапов целевыявления, выработки и принятия решений, организации исполнения, контроля реализации, все множество видов документов условно разобьем на четыре пакета, содержащие определенные виды и типы документов, формирующихся на выходе из каждого этапа жизненного цикла (рис. 4.1).



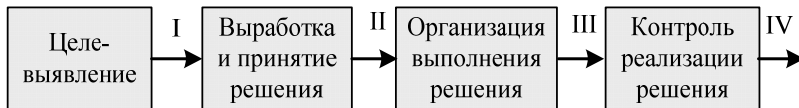


Рис. 4.1 — Пакеты документов (I–IV) по основным этапам жизненного цикла управления

Отнесение документа к определенному пакету будем производить на основании смыслового содержания каждого вида документа, описанного в различных источниках, в том числе и в единых требованиях к документированию управленческой деятельности «Основные положения Государственной системы документационного обеспечения управления (ГСДОУ)».

Рассмотрим состав пакетов документов на выходе каждого из этапов жизненного цикла управления, определим их отношение к той или иной группе. При этом следует отметить, что в данном случае все документы представляют тип *внутренних* документов, порождаемых и циркулирующих в пределах конкретной организационной системы.

### Целеваяявление (пакет документов I)

На данном этапе жизненного цикла управленческого решения реализуются, как правило, функции выбора и обоснования множества проблемных ситуаций и формирование целей, достижение которых позволит разрешить эти проблемы. Проблемные ситуации, возникающие в управлении организационными системами и требующие принятия решения, предлагается подразделить на ряд групп в зависимости от наличия достоверной и качественной информации и возможности использования формальных методов и моделей [22]. С этой точки зрения при анализе проблемных ситуаций возникают следующие группы задач:

- стандартные;
- хорошо структурированные;
- слабо структурированные;
- неструктурированные.

Слабоструктурированные проблемы характеризуются наличием как качественных, так и количественных элементов, причем наблюдается тенденция к доминированию качественных

(малоизученных) элементов. Неструктурированные проблемы содержат лишь описание важнейших качественных признаков и характеристик, взаимосвязи между которыми еще надлежит установить.

При анализе проблемных ситуаций один человек, каким бы замечательным специалистом или руководителем он ни был, не в состоянии представить все существующие взаимосвязи, оказывающие существенное влияние на качество принимаемых решений. Отсюда следует, что решение подобных задач под силу только группе высококвалифицированных специалистов в различных предметных областях. Таковыми могут выступать, например: на предприятиях — производственное совещание руководителей и специалистов; в учебных и научных учреждениях — ученый совет. Различные организации создают для этих целей временные структуры: комплексные рабочие группы, научно-технические советы, экспертные советы и т. д. В наиболее сложных ситуациях привлекаются различные консалтинговые компании.

Во всех указанных случаях, когда в обсуждении и поиске конкретных целей разрешения проблемных ситуаций одновременно участвует группа людей, результаты оформляются *коллективным*, или *коллегиальным*, документом. Следовательно, выходом блока целевыявления с точки зрения делопроизводства являются групповые документы, которые формируются в виде протокола, решения, акта, отчета.

[Определение] **Протокол** — документ, фиксирующий ход обсуждения вопросов и принятия решений на собраниях, совещаниях, заседаниях. [...] Протокол ведется во время совещания секретарем или специально выделенным человеком.

Решение, как и протокол, документирует результаты работы коллегиального органа по различным вопросам. Но в отличие от протокола, оно имеет свои правила оформления. Этот вид документа редко используется при документировании процесса принятия решений по проблемным ситуациям.

[Определение] **Акт** — составленный несколькими лицами документ, подтверждающий факты, события и содержащий выводы по ним. [...] Акты составляются комиссией, постоянно дей-

ствующей или назначенной по указанию руководителя. Акты могут быть внутренними и внешними по отношению к конкретной организации.

[Определение] **Отчет** — документ, содержащий данные, фиксирующие события, состояния объекта или процесса. [...] Отчет формируется по результатам исполнения распорядительного документа.

Стандартные проблемы разрешаются с использованием достаточно простых правил и действий, описанных на содержательном уровне в нормативных документах организации.

Структурированные, или количественно выраженные, проблемы, имеют

явно выраженные количественные связи между существенными зависимостями, что позволяет использовать формальные методы и модели их разрешения. Как правило, эти цели формулируются квалифицированными специалистами в соответствующих предметных областях. Документирование решений оформляется в виде: служебной записки, справки, аналитической записки, отчета.

[Определение] **Служебная записка** — документ, составленный одним лицом по его инициативе или в ответ на запрос руководства и содержащий анализ и выводы по определенной ситуации. [...] В общем случае служебная записка может рассматриваться как обобщение различного рода записок (докладной, пояснительной, аналитической и т. д.).

[Определение] **Справка** — содержащий конкретную информацию документ, составляемый одним лицом по запросу. [...]

[Определение] **Аналитическая записка** является аналогом служебной записки по форме, но отличается большим, по сравнению со служебной запиской, количеством табличных, графических, анкетных материалов и может быть составлена несколькими лицами. [...]

Обобщая вышеизложенное, представим пакет документов управленческого решения на этапе целевыявления (рис. 4.2). Выходные документы этапа целевыявления по содержанию и влиянию на процесс управления, исходя из традиционного деления, можно отнести к группе информационно-справочных.

Исключение составляет документ «Решение», который имеет прямое действие или порождает дополнительный распорядительный документ на этапе выработки и принятия решений. Этот документ относится к группе распорядительных.

<b>Пакет документов I</b>	
<i>Групповые</i>	<i>Индивидуальные</i>
Протокол	Служебная записка
Решение	Справка
Акт	Аналитическая записка
Отчет	Отчет
	Докладная записка

Рис. 4.2 — Пакет документов на этапе целевыявления

### **Выработка и принятие решения (пакет документов II)**

Как правило, множество задач выбора и принятия решений классифицируется по признакам:

- 1) степени определенности информации;
- 2) возможности использования формальных процедур для получения решения;
- 3) количеству лиц, принимающих решение;
- 4) содержанию решения;
- 5) значимости и длительности действия решения.

Из всего множества представленных классификационных признаков остановимся в дальнейшем на первых двух. С точки зрения определенности условий множество задач принятия решений разбивается на хорошо структурированные задачи, слабоструктурированные и неструктурированные.

В хорошо структурированных задачах процедура формирования решений определяется алгоритмом решения и поэтому может быть полностью формализована. Хорошо структурированная задача принятия решений обладает рядом свойств:

- 1) возможностью формализации и описания в терминах количественных переменных;
- 2) явно заданной целевой функцией;

3) известными алгоритмами получения численного решения.

При формализации данного класса задач используется аппарат математического программирования.

В слабоструктурированных задачах требуется генерация конечного множества решений. Очевидно, что каждая проблемная ситуация (задача) имеет свою специфику, и вряд ли можно говорить о типизации решений.

Проведенный содержательный анализ процессов принятия индивидуальных решений в слабоструктурированных ситуациях позволил выделить следующие специфические особенности: в большинстве случаев задача может быть описана набором качественных и количественных переменных; алгоритмы получения конечных решений могут быть формализованы; варианты решений, сформулированных в терминах как качественных, так и количественных показателей, заранее известны; сами решения носят в основном характер предписаний, при этом предписания могут быть как простыми, состоящими из одного действия, так и сложными, состоящими из совокупности взаимосвязанных действий.

Неструктурированные задачи принятия решений базируются на теории статистических решений. В этом случае неполнота и недостоверность описания предметной области устанавливается путем использования случайных событий и процессов, задаваемых с помощью вероятностных характеристик.

С точки зрения количества участников процесса выработки и принятия управленческих решений задачи классифицируются на индивидуальные и коллегиальные (групповые). Групповые решения принимаются коллегиальными органами путем проведения голосования и оформляются в виде *постановлений* и *решений*. На индивидуальном уровне речь идет об отдельно рассматриваемом лице, принимающем решение. Как правило, эти решения надо принимать в реальном времени, поскольку они касаются вопросов функционирования системы и относятся к функциям оперативного планирования и регулирования. Документирование индивидуальных решений производится в виде *приказа*, *распоряжения*, *указания*.

С учетом вышеизложенного состав документов, создаваемых на этапе выработки и принятия решения, представлен на рис. 4.3.

<b>Пакет документов II</b>	
<i>Групповые</i>	<i>Индивидуальные</i>
Решение	Приказ
Постановление	Распоряжение
	Указание

Рис. 4.3 — Пакет документов на этапе выработки и принятия решений

[Определение] **Решение** — правовой акт, принимаемый высшими коллегиальными органами в целях решения наиболее важных принципиальных задач, установления стабильных норм и правил поведения. [...] Решение, как правило, имеет длительный срок действия и касается всех видов деятельности организации и широкого круга должностных лиц.

[Определение] **Постановление** — правовой акт, принимаемый коллегиально или единолично руководителем и представляющий собой документально оформленное решение важных проблем жизнедеятельности организации. [...] Постановление, как правило, имеет длительный срок действия.

[Определение] **Приказ** — правовой акт, издаваемый в целях решения уставных задач руководителем организации, действующим на основе единоначалия. [...]

[Определение] **Распоряжение** — правовой акт, издаваемый единолично руководителем организации в целях решения оперативных вопросов. [...] Если оно издается на уровне органов государственного или территориального управления, то касается узкого круга организаций, должностных лиц и граждан. Распоряжение, как правило, имеет ограниченный срок действия.

[Определение] **Указание** — документ по оперативным вопросам производственно-хозяйственной деятельности, подписываемый руководителем либо его заместителем в пределах компетенции. [...]

В каждом из приведенных видов документов в распорядительной части документа должны содержаться формулировки мероприятий, подлежащих исполнению; указываться должностные лица, ответственные за выполнение мероприятий, и сроки выполнения мероприятий. Виды документов, формирующихся на выходе этапа выработки и принятия решений, по традиционному делению относят к распорядительным, и именно эти документы описывают непосредственно управленческое решение как таковое.

### **Организация выполнения решения (пакет документов III)**

На этапе организации исполнения принятого решения, как правило, разрабатывается план его реализации. Этот план в зависимости от важности, ресурсоемкости, масштабов влияния и ответственности за результаты реализации принятого решения может формироваться как общий по организации, так и в виде плана по конкретному подразделению.

Документирование процесса организации выполнения решения производится следующим образом. Если участником исполнения решения является самостоятельное юридическое лицо, то, как правило, издается свой распорядительный документ (приказ, распоряжение, указание) во исполнение распорядительного акта вышестоящей структуры (аппарата управления) и при необходимости формируется *план* работ, включающий конкретные *задания* исполнителям.

В структурных подразделениях организации или подразделениях, входящих непосредственно в аппарат управления и являющихся участниками выполнения принятого решения, обычно достаточно устного распоряжения руководителя подразделения для разработки плана работ. Причем план работ подразделения утверждается на уровне руководителя организации. В определенных случаях вместо плана могут формироваться программы, инструкции, задания, предписания, наряд-заказы.

[Определение] *План* — детализированный перечень работ с указанием исполнителей, обеспечивающих выполнение

приказа, решения, распоряжения. План утверждается руководителем. [.]

[Определение] **Программа** – документ, который составляется, как правило, при проведении каких-либо мероприятий с указанием места и времени событий. [.]

[Определение] **Инструкция** — правила проведения работ либо выполнения регламентных мероприятий, определяющие необходимые требования к деятельности персонала организации. [.]

[Определение] **Задание** — единица работы, не требующая дальнейшей детализации. [.] Определенный набор заданий составляет план работ, программу, указание, инструкцию. Задание вполне может быть определено уже в приказе, решении, постановлении и других распорядительных документах.

[Определение] **Предписание** — документ, содержащий распоряжение должностного лица своим подчиненным о выполнении изложенных в нем требований. [.]

[Определение] **Наряд-заказ** – плановое задание руководителя подчиненному структурному подразделению на выполнение определенной работы. [.]

Набор документов, формируемых на этапе организации выполнения решения, показан на рис. 4.4.

<b>Пакет документов III</b>
<i>Индивидуальные</i>
План
Программа
Инструкция
Задание
Предписание
Наряд-заказ

Рис. 4.4 — Пакет документов на этапе организации выполнения решения

Виды документов, создаваемых на этапе организации



выполнения решений, детализируют содержание распорядительных, что позволяет отнести их к данной группе согласно традиционному делению документов.

### **Контроль реализации решения (пакет документов IV)**

Документирование процесса контроля выполнения решений зависит от следующих факторов:

- состава параметров для контроля;
- периода сбора информации по тем или иным параметрам;
- уровня иерархии управления, формирующего требования по составу контролируемых параметров;
- степени делегирования руководителем полномочий по функции контроля;
- стиля руководства и степени ответственности исполнителей.

Развернутый состав факторов, оказывающих влияние на процессы контроля, будет подробно описан в третьей главе, а сейчас лишь отметим следующее. Технология организации контроля зависит от особенностей деятельности конкретной организации, которые определяются ее внутренней культурой. Во многом это зависит от стиля руководства, методов управления, сформировавшихся в предыдущий период работы традиций, требований внешних по отношению к рассматриваемой организационной системе органов управления и систем, оказывающих существенное влияние на ее функционирование.

Выходными документами этапа контроля и оценки выполнения решений служат: отчеты, аналитические и служебные записки, протоколы, акты, докладные и объяснительные записки, справки. Причем состав показателей, содержащихся в отчетных документах, определяется потребностями каждой конкретной организации. Характеристика большинства документов приведена выше, здесь же остановимся лишь на докладной и объяснительной записке. [Определение] *Докладная записка* — документ, содержащий обстоятельное изложение вопроса, отражающего результаты деятельности организации. [.]. [Определение] *Объяснительная записка* — документ, в котором со-

трудник объясняет причины невыполнения задания или дисциплинарного проступка. [...] Документы, формирующиеся на этапе контроля реализации управленческого решения, показаны на рис. 4.5.

<b>Пакет документов IV</b>
<i>Индивидуальные</i>
Отчет
Докладная записка
Протокол
Акт
Объяснительная записка
Справка
Аналитическая записка
Служебная записка

Рис. 4.5 — Пакет документов на этапе контроля реализации решения

Виды документов на выходе этапа контроля и оценки выполнения решений относят к группе информационно-справочных.

Хотелось бы отметить, что помимо перечисленных документов, создающихся на данном этапе, существует потребность дополнительного документационного обеспечения аспектов, связанных с решением задачи контроля и оценки исполнительской деятельности в организации. Например, могут формироваться так называемые *напоминания* о необходимости выполнения документа к указанному сроку либо *предупреждения*, которыми исполнителю сообщается об истечении срока выполнения и другие. Как правило, их состав и содержание имеют определенную специфику для каждой организации.

С учетом вышеизложенного полная схема классификации документов по информационной поддержке управленческого решения может быть представлена в следующей форме (рис. 4.6).

Вид докумен-та	Функция управления			
	Целевы-явление	Принятие решения	Организация выполнения решения	Контроль реализации решения
Акт				
Аналитиче-ская записка				
Докладная записка				
Задание				
Инструкция				
Наряд-заказ				
Объяснител-ная				
Отчет				
План				
Постановле-ние				
Предписание				
Приказ				
Программа				
Протокол				
Распоряжение				
Решение				
Служебная записка				
Справка				
Указание				

Рис. 4.6 — Обобщенный перечень документов по функциям управления

Анализ распределения видов документов по функциям управления позволяет сделать следующие выводы:

- 1) количественный и качественный состав пакетов доку-

ментов на этапах целевыявления и контроля реализации во многом совпадает;

2) документы этапа организации выполнения решения лишь детализируют содержание документов этапа выработки и принятия решения – их можно рассматривать как единый пакет документов;

3) все документы, обеспечивающие информационную поддержку жизненного цикла управления организацией, относятся к внутреннему типу.

Отметим, что все документы, используемые в управлении, явным или косвенным образом документируют решение. Способ классификации документов по элементарным функциям управления позволяет обозначить место и понять роль каждого документа в принятии решения. Достаточно очевидно, что все документы можно представить в виде двух крупных блоков:

1) документы этапов «Целевыявление» — «Контроль реализации решения»;

2) документы этапов «Выработка и принятие решения» — «Организация выполнения решения».

Дополнительного исследования требует вопрос документационной поддержки информационного взаимодействия организации с элементами внешней среды. Внешними по отношению к исследуемой системе могут быть вышестоящие организации, подведомственные организации, а также организации-партнеры. Документационное взаимодействие с вышестоящими организациями основано, с одной стороны, на получении документов управляющего воздействия, а с другой – на множестве отчетной документации, отражающей реакцию системы на управляющие воздействия. Управляющие воздействия, получаемые от вышестоящих органов, могут быть оформлены следующими документами: *стандартом, приказом, решением, постановлением, инструкцией, распоряжением, указанием, нормативами, положением, представлением*. Информирование, отображающее ответную реакцию на управляющие воздействия, оформляется документами: *отчетом, справкой, заявкой, актом*. Документирование процесса взаимодействия организации с партнерами по производству и потребителями конечного про-

дукта своей деятельности может оформляться следующими документами: *актом, доверенностью, заявкой, договором, протоколом*.

Общим, наиболее часто используемым в процессе взаимодействия организаций, вышестоящих органов, партнеров и населения документом является *письмо*.

Дадим определения содержания тех видов документов, которые не упоминались в предыдущих разделах.

[Определение] **Стандарт** (в широком смысле слова) – образец, эталон, модель, принимаемые в качестве исходных для сопоставления с ними других подобных объектов. [...] Стандарт как нормативно-технический документ устанавливает комплекс норм, правил, требований к объекту стандартизации и утверждается компетентным органом.

[Определение] **Нормативы** – документы, содержащие расчетные величины затрат ресурсов, применяемые в нормировании и планировании производственной и хозяйственной деятельности. [...]

[Определение] **Представление** – документ, содержащий рекомендации определенных действий по вопросам деятельности организации. [...]

[Определение] **Доверенность** – документ, предоставляющий доверителем права доверенному лицу на совершение каких-либо действий от своего имени. [...] Доверителем и доверенным могут выступать юридические и физические лица.

[Определение] **Заявка** – документ, составляемый стороной, заинтересованной в получении определенных ресурсов и конечных продуктов (потребителем) в адрес поставщика. [...]

[Определение] **Договор** (коммерческий контракт) – основной правовой документ во взаимодействиях между организациями, представляющий собой соглашение сторон об установлении и регулировании каких-либо отношений. [...]

[Определение] **Письмо** – обобщенное название различных по содержанию информационно-справочных документов. Письма позволяют осуществлять оперативную связь между организациями и физическими лицами. [...] Письма могут быть: га-

рантийные, информационные, инструкционные, заявочные, извещающие, приглашающие и т. д.

При необходимости срочной передачи информации составляются электронные письма, факсограммы и телефонограммы. Они по назначению соответствуют письму, поэтому отдельно описываться не будут. Перечень документов, обеспечивающих взаимодействие данной организационной системы с внешними системами, показан на рис. 4.7.

<b>Документы, обеспечивающие взаимодействие с внешними организационными системами</b>			
Вышестоящие организационные системы		Организационные системы существенной среды	
<i>Исходящие</i>	<i>Входящие</i>	<i>Исходящие</i>	<i>Входящие</i>
Стандарт	Отчет	Акт	Акт
Приказ	Справка	Доверенность	Доверенность
Решение	Заявка	Заявка	Заявка
Постановление	Акт	Договор	Договор
Распоряжение	Письмо	Протокол	Протокол
Инструкция		Справка	Справка
Указание		Письмо	Письмо
Нормативы			
Положение			
Представление			
Письмо			

Рис. 4.7 — Перечень документов при взаимодействии с внешними системами

Колонки «исходящие» и «входящие» на этом рисунке следует трактовать как *исходящие документы со стороны внешних систем* в адрес организационной системы и *входящие документы во внешние системы* от организационной системы.

Документы, обеспечивающие процесс взаимодействия организационной системы с подведомственными системами, соответствуют в основном составу документов между данной системой и вышестоящими организациями.

Наглядно представить и дать возможность понять все этапы прохождения управленческих решений и связанных с ними документов может моделирование документооборота. Ниже будет представлена функциональная модель организационного регламента документооборота организации в виде набора диаграмм IDEF0, демонстрирующая все основные этапы жизненного цикла документов, находящихся в потоке документооборота и поясняющая механизм контроля исполнительской дисциплины сотрудников при работе с документами.

#### **4.2. Функциональная модель организационного регламента документооборота**

Добиться своевременного исполнения управленческих решений и обеспечить информирование руководства о состоянии исполнительской дисциплины сотрудников при работе с документами, можно только при соблюдении организационного регламента деятельности всеми сотрудниками подразделений, ответственными за тот или иной этап документооборота.

Будем считать, что организационный регламент деятельности представляет собой множество взаимосвязанных работ (мероприятий), ориентированных на достижение заданных целевых результатов. Каждое из мероприятий может иметь сложную структуру и состоять, в свою очередь, из множества «элементарных» мероприятий. Элементарность следует понимать как отношение «целого и части», т.е. каждое мероприятие может рассматриваться как самостоятельный объект моделирования, в то же время допускается вариант его декомпозиции на более «мелкие» составляющие, при этом не обязательно взаимосвязанные.

Взаимосвязи мероприятий могут иметь временной, технологический и ресурсный компоненты [29].

**Временной (логический) компонент** определяется условием: <следующее мероприятие может начаться по прошествии определенного времени с начала предшествующего мероприятия>. Это время назовем временем задержки и обозначим через  $U$ . Величина  $U$  может задаваться двумя способами:

1) величина  $U$  равна длительности выполнения предшествующих мероприятий, т.е. должно выполняться условие: последующее мероприятие наступает после завершения всех предыдущих;

2) величина  $U$  определяется как некоторое время задержки в наступлении всех предшествующих мероприятий. В этом случае последующее мероприятие наступает через время, равное максимальному времени задержки из всех предшествующих мероприятий, и величина  $U$  может задаваться просто, как временная константа, либо выражаться в виде некоторой функции, зависящей от состояния множества элементарных работ рассматриваемого мероприятия.

**Технологический компонент** определяет функциональную взаимосвязь мероприятий и определяется условием: <последующее мероприятие начинается после полного завершения всех предшествующих мероприятий>.

И наконец, **ресурсный компонент** характеризуется условием наличия внешнего ресурса для успешной реализации данного мероприятия.

Традиционный подход к проектированию и реализации любого регламентного мероприятия включает в себя следующие укрупненные стадии жизненного цикла: <подготовка, проведение, подведение итогов>.

Вместе с тем дальнейший структурный анализ (декомпозиция) этих стадий трактуется не всегда однозначно. Очевидно, что существует объективная необходимость в создании формальных процедур декомпозиции, понятных и доступных специалистам различных прикладных областей. Кроме того, немаловажное значение для внедрения компьютерных технологий реализации регламентных мероприятий имеют вопросы их наглядного структурного отображения.



Наглядное графическое описание организационного регламента можно реализовать с использованием SADT-технологий, включающих три взаимосвязанных компонента [30, 31]:

1. IDEF0-модели построения функциональных моделей объектов;
2. IDEF1-модели построения информационных моделей объектов;
3. IDEF2-модели построения динамических моделей объектов.

В общем случае IDEF0-модель применительно к организационному регламенту состоит из набора функций и взаимосвязей между ними. Каждая из функций отображается графически в виде диаграммы, представленной на рис. 4.8. Под функцией будем понимать определенный вид деятельности по достижению целевых результатов системы. Блоки функции описывают набор взаимосвязанных мероприятий организационного регламента, а дуги (стрелки) определяют условие выполнения (реализации) данного мероприятия. При этом входящие дуги слева от блока описывают ресурсы, требующиеся для реализации функций. Входящие дуги сверху от блока являются управляющими условиями, определяющими цели и ограничения реализации функции. Управляющие условия в организационном регламенте могут задаваться в виде стандартов, инструкций, требований, заданий, нормативов, требующихся для выполнения мероприятия. Входящие дуги снизу представляют собой механизмы реализации функций при описании организационных регламентов. В качестве элементов таких механизмов можно рассматривать средства деятельности и исполнителей. Выходящие стрелки отображают результат выполнения функции, в данном случае – множество информационных конечных продуктов (потоков данных), при этом потоки могут играть роль входов управления либо механизмов для других блоков.

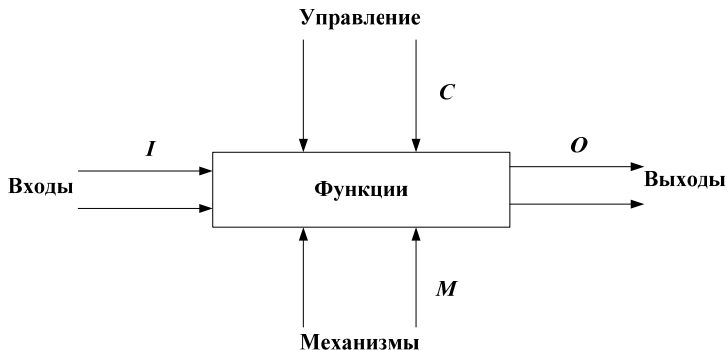


Рис. 4.8 — Элементарное описание функции организационного регламента

Таким образом, модель организационного регламента деятельности может быть описана совокупностью взаимосвязанных блоков (диаграмм). При этом возможны следующие виды взаимосвязей между блоками:

- 1) выход одного блока является управлением для другого;
- 2) выход одного блока является входом для другого;
- 3) выход одного блока является механизмом для другого;
- 4) выход блока не соединяется ни с одним из блоков диаграммы данного уровня.

Первые три вида взаимодействия играют роль ограничений, фактически определяя роль технологических, временных и ресурсных зависимостей между мероприятиями. Стрелки на диаграмме определяют условия реализации блока (выполнения функции). Блок, получающий данные, не может быть реализован, пока не будут получены данные, производимые другими блоками либо поступившие из внешней среды. При этом возможны случаи, когда несколько функций на диаграмме могут выполняться одновременно. Последняя характеристика выхода описывает один из конечных информационных продуктов исполнения регламента.

Одной из отличительных особенностей IDEF0-методологии является возможность последовательной декомпозиции некоторой обобщенной функции на совокупность более мелких.

Первоначально весь организационный регламент деятельности формулируется в виде модели «черного ящика» и изображается одним блоком, имеющим интерфейсы с внешней средой. Дальнейшая декомпозиция функциональных блоков позволяет максимально точно описать объект исследования и процессы, связанные с его функционированием.

Технология прохождения документа, как правило, четко регламентирована. В связи с этим можно сделать предположение, что сам документооборот может быть описан в виде совокупности моделей организационного регламента деятельности, которому присущи описанные выше признаки.

Основываясь на перечне субъектов и объектов, задействованных в процессе документооборота, целей и функций, построим функциональную модель исполнения и контроля исполнения документа, определив ее как составную часть функциональной модели документооборота (рис. 4.9).

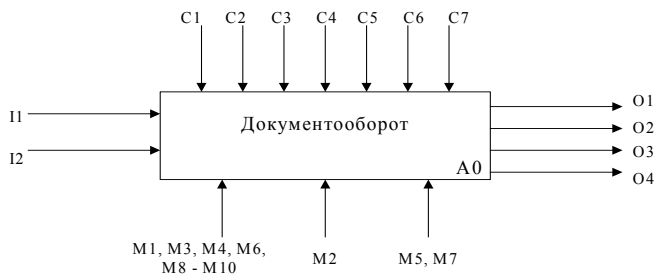


Рис. 4.9 — Модель документооборота

Для описания процессов, терминов и определений, представленных в функциональной модели, будем использовать соответствующие стандарты, а также материалы, изложенные в [6].

Определим основные составляющие модели:

A0 – нулевой уровень диаграммы;

I1 – основания для создания документа:

- инициатива подразделений;
- поручение руководителя предприятия и его заместителей;

- решения, принятые на совещаниях;
  - решения других вышестоящих инстанций;
- I2 – входящий документ.

Элементы управления:

S1 – стандарты на оформление документов (ГОСТ Р 6.30-97);

S2 – должностные инструкции;

S3 – технология согласования;

S4 – правила регистрации;

S5 – классификатор документов;

S6 – правила постановки на контроль;

S7 – технология организации текущего контроля исполнения.

Механизмы:

M1, M3, M4, M6, M8–M10 – сотрудники, задействованные в процессе документооборота;

M2 – шаблоны документов;

M5, M7 – автоматизированные информационные системы.

Результаты воздействия на входящие потоки:

O1 – возврат адресату корреспонденции, присланной не по назначению или оформленной ненадлежащим образом;

O2 – отчет руководителю;

O3 – архивный документ;

O4 – исходящий документ.

В соответствии с предложенной моделью жизненного цикла документооборота первый уровень декомпозиции функциональной модели документооборота представлен на рис. 4.10.

Приведем описание и проведем дальнейшую декомпозицию технологических этапов.

### **Формирование документа**

Опишем последовательно этапы формирования документа (рис. 4.11). Формирование проекта документа осуществляется в соответствии с утвержденными стандартами одним из подразделений организации.

Первоначально документ визируется помощником руководителя по контролю, который определяет перечень согласо-

ний. Согласование документа оформляется на отдельном бланке (листе согласования), содержащем подпись лица, визирующего документ, расшифровку подписи (инициалы, фамилию) и дату подписания. На стадии утверждения документ должен быть подписан руководителем либо одним из его заместителей.

После утверждения документ поступает в службу ДОУ, где он регистрируется как внутренний документ и передается на исполнение либо, если документ является исходящим, регистрируется как исходящий и отправляется из организации.

### **Прием и первичная обработка поступающих документов**

Прием и первоначальная обработка поступающих в организацию документов осуществляется службой ДОУ. Первоначальная обработка поступающей корреспонденции заключается в проверке правильности доставки и целостности вложений, фиксации факта поступления документа в организацию и в подготовке корреспонденции к передаче по назначению. Проверка правильности доставки имеет целью выявление корреспонденции, доставленной не по назначению. Ошибочно доставленная корреспонденция возвращается адресату.

Конверты с документами, в том числе и заказные, вскрываются в службе ДОУ, при этом проверяется целостность упаковки и наличие вложенных документов. При некомплектности или повреждении документа на последнем листе или на обороте последнего листа документа проставляется соответствующая отметка.

При отсутствии на документе адреса отправителя конверт прилагается к документу. Конверты прилагаются к документам и в том случае, когда дата почтового штемпеля необходима для подтверждения времени отправки и получения документа (обращения граждан, бухгалтерские документы). Во всех остальных случаях конверты уничтожаются.

Конверты с грифом «лично» не вскрываются и передаются по назначению. Остальные документы, за исключением документов, не подлежащих регистрации, передаются на регистрацию в канцелярию.

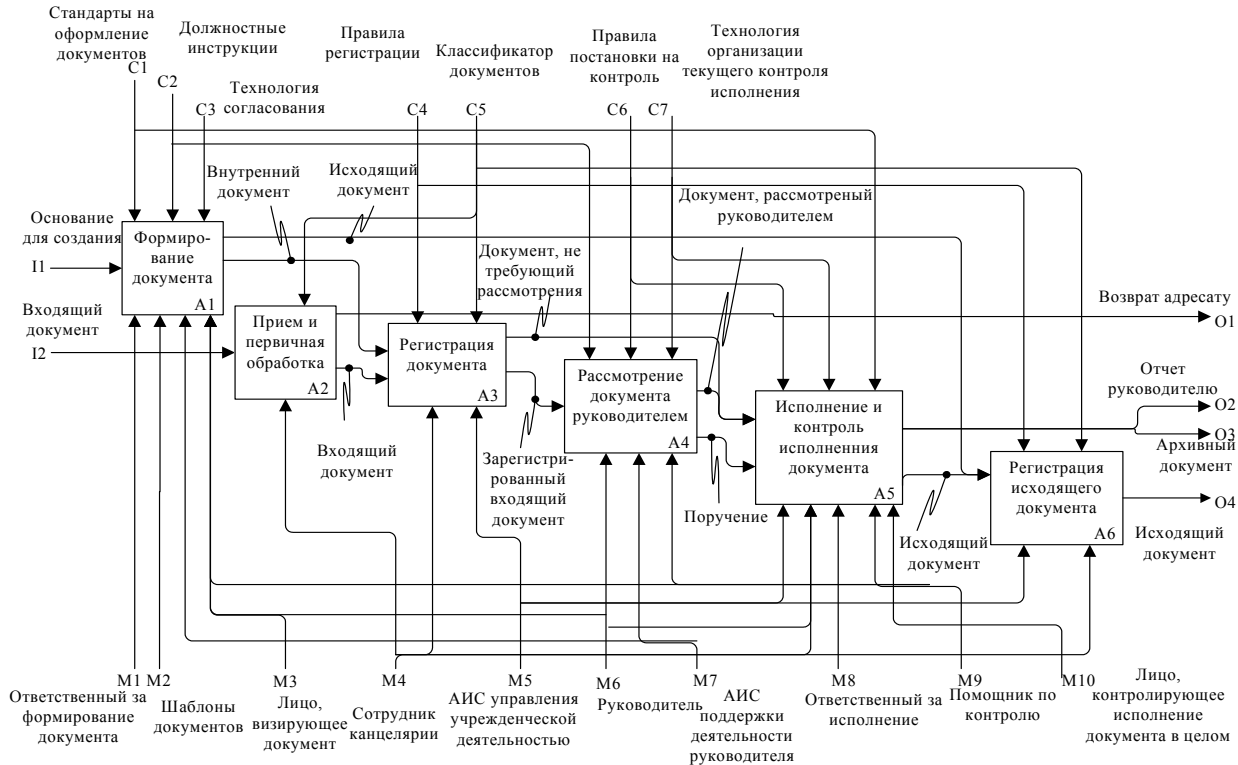


Рис. 4.10 — Функциональная модель документооборота

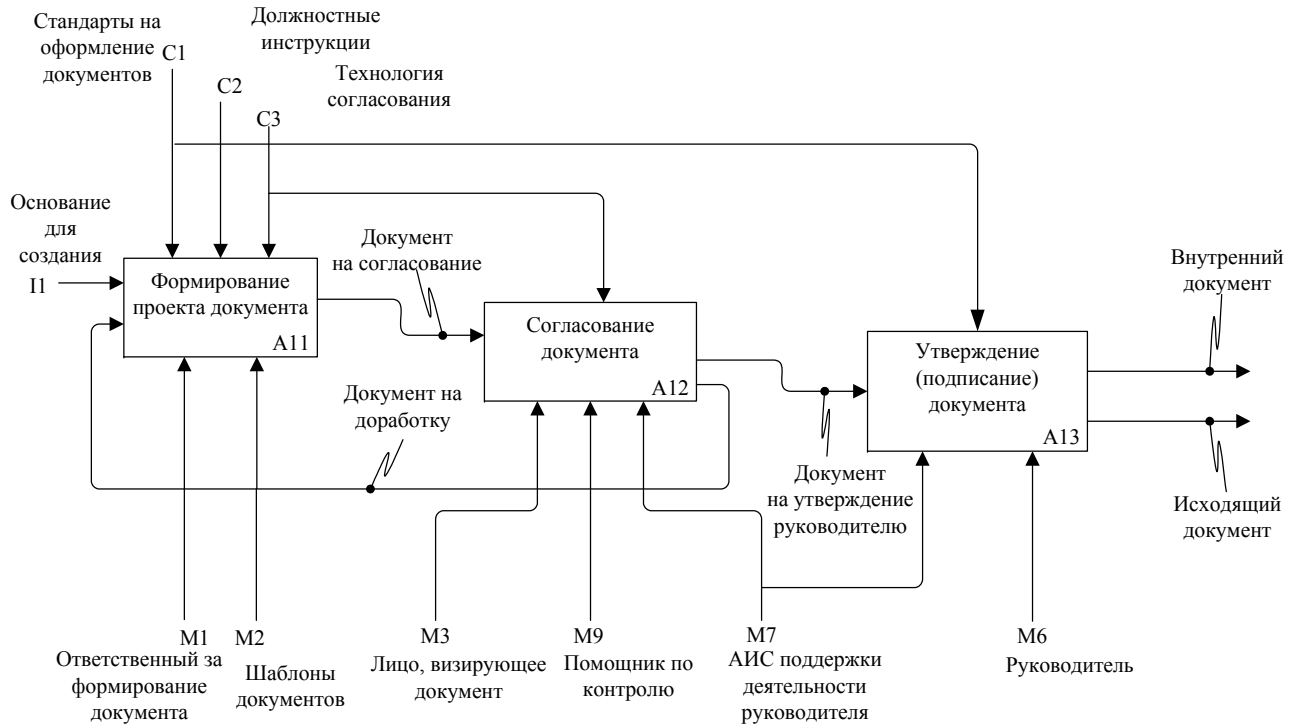


Рис. 4.11 — Формирование документа (A1)

### **Регистрация входящих и внутренних документов**

[Определение] Регистрация документа — это запись необходимых сведений о документе в регистрационные формы автоматизированным способом, присвоение документу соответствующего регистрационного номера (индекса) и проставление его непосредственно на документе. [...] Регистрации подлежат все создающиеся в организации документы и часть документов, поступающих от других организаций и частных лиц. Перечень документов, регистрация которых необходима в службе ДОУ, утверждается руководителем организации. При регистрации документов используются справочные материалы: перечень документов, не подлежащих регистрации службой делопроизводства; перечень отделов с их условными обозначениями; номенклатура дел. Устанавливается минимум реквизитов регистрации:

- автор (корреспондент);
- наименование вида документа;
- дата и номер документа (в соответствии с номенклатурой дел);
- заголовок документа или краткое содержание;
- резолюция, срок исполнения;
- отметки о движении документа (направление руководству, структурному подразделению и др.);
- отметки об исполнении и направлении документа в дело.

Состав регистрационных реквизитов при необходимости может дополняться другими реквизитами:

- отметкой о расписке исполнителя о получении документа;
- отметкой об исполнителе (для писем обязательно);
- отметкой о промежуточных сроках исполнения;
- отметкой о переносе сроков исполнения;
- отметками о прохождении документа, сроках его хранения и др.

При регистрации входящего документа в регистрационном штампе сотрудником службы ДОУ проставляется входящий (порядковый) номер и входящая дата. Документы регистриру-



ются в организации один раз, при этом поступающие в организацию документы регистрируются в день поступления, а создаваемые в организации внутренние и исходящие документы — в день утверждения или подписания. При передаче зарегистрированного документа из одного подразделения в другое документ повторно не регистрируется.

### **Рассмотрение документа**

Предварительное рассмотрение входящего документа осуществляет помощник по контролю, который на основании распределения функциональных обязанностей между руководителями организации и оценки содержания документа направляет его одному из руководителей или (если документ не требует рассмотрения руководителем) непосредственным исполнителям в день поступления документа (рис. 4.12).

Результаты рассмотрения и указания по исполнению документов даются в форме резолюций руководителя организации. Резолюция оформляется на специальном бланке и включает: фамилии исполнителей, содержание поручения, срок исполнения, указание к постановке на контроль, подпись, дату. После рассмотрения руководителем организации документы возвращаются помощнику по контролю либо в службу ДОУ, где передаются на исполнение.

Документы, которые исполняются несколькими структурными подразделениями организации, передаются им поочередно или размножаются в необходимом количестве (по числу исполнителей) и направляются им одновременно в копиях на исполнение.

На документах, подлежащих в соответствии с номенклатурой формированию в дела в службе делопроизводства, перед направлением на исполнение в структурные подразделения представляется штамп «Подлежит возврату в канцелярию».

### **Исполнение документов и организация контроля исполнения**

Документы, направляемые исполнителю, в зависимости от принадлежности и результата рассмотрения руководителем могут быть поставлены на контроль (рис. 4.13). Документы, не поставленные на контроль, передаются для сведения, и в дан-

ном случае процедура контроля исполнения не предусмотрена.

На документах, подлежащих контролю, работником канцелярии проставляется штамп «Контроль». Документ, переданный на исполнение, может быть поставлен на контроль с определением конкретного срока исполнения, а также без определения этого срока (документ считается поставленным на текущий контроль). Помимо документа исполнителю передается контрольная карточка либо лист поручений. При ведении бумажного журнала в момент передачи документа исполнитель расписывается в журнале регистрации документов. Исполнитель информирует помощника по контролю о ходе исполнения документа.

Контроль исполнения документа осуществляют лицо, контролирующее исполнение документа в целом, канцелярия и помощник по контролю. Контроль исполнения, построенный на базе данных автоматизированной регистрации, обеспечивает: оперативное информирование лиц, контролирующих документ, о состоянии исполнения всех видов документов; предупреждающий контроль сроков исполнения документов (направление писем-напоминаний исполнителям); анализ исполнительской дисциплины.

Продление срока исполнения документа производится руководителем на основании мотивированной письменной просьбы исполнителя, поданной не позднее чем за 2 дня до истечения срока исполнения. В противном случае документ считается не исполненным в срок.

Изменение срока исполнения документа вносится регистратором или помощником по контролю в базу данных:

- проставляется новый срок исполнения документа;
- проставляется подпись (идентификатор пользователя) и дата изменения.

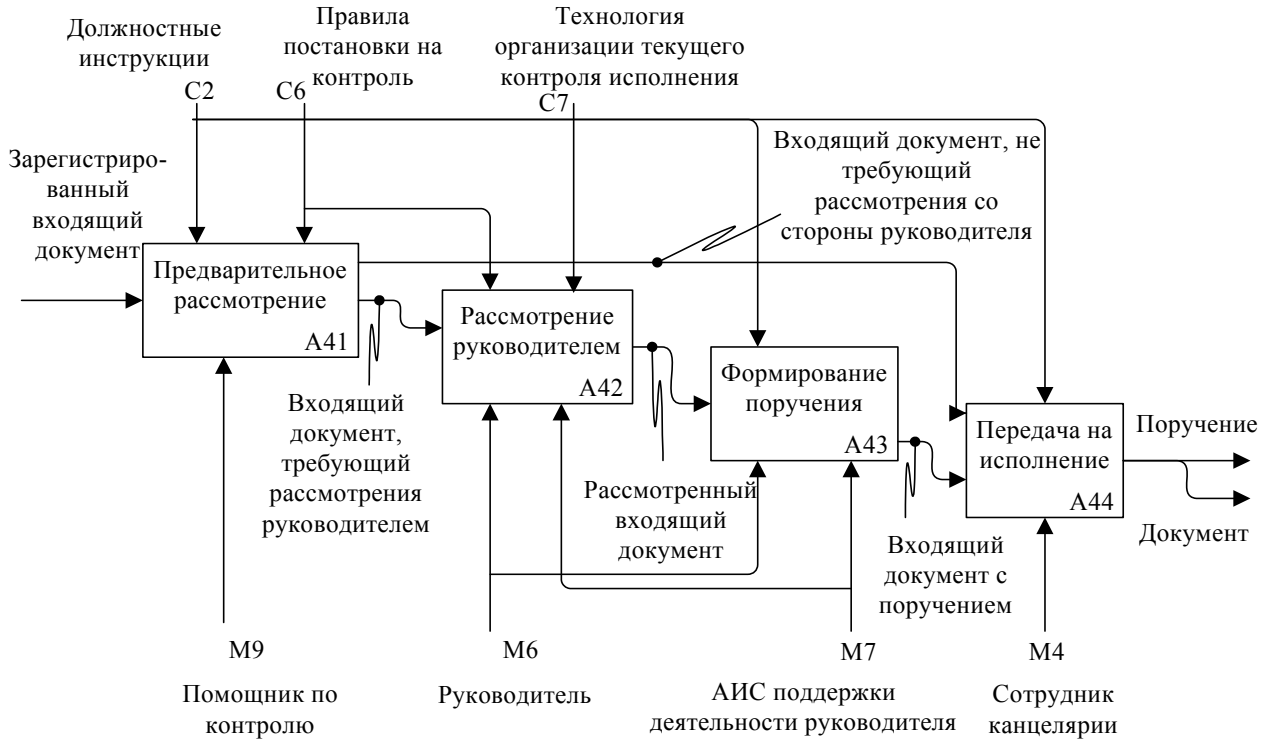


Рис. 4.12 — Рассмотрение документа (A4)

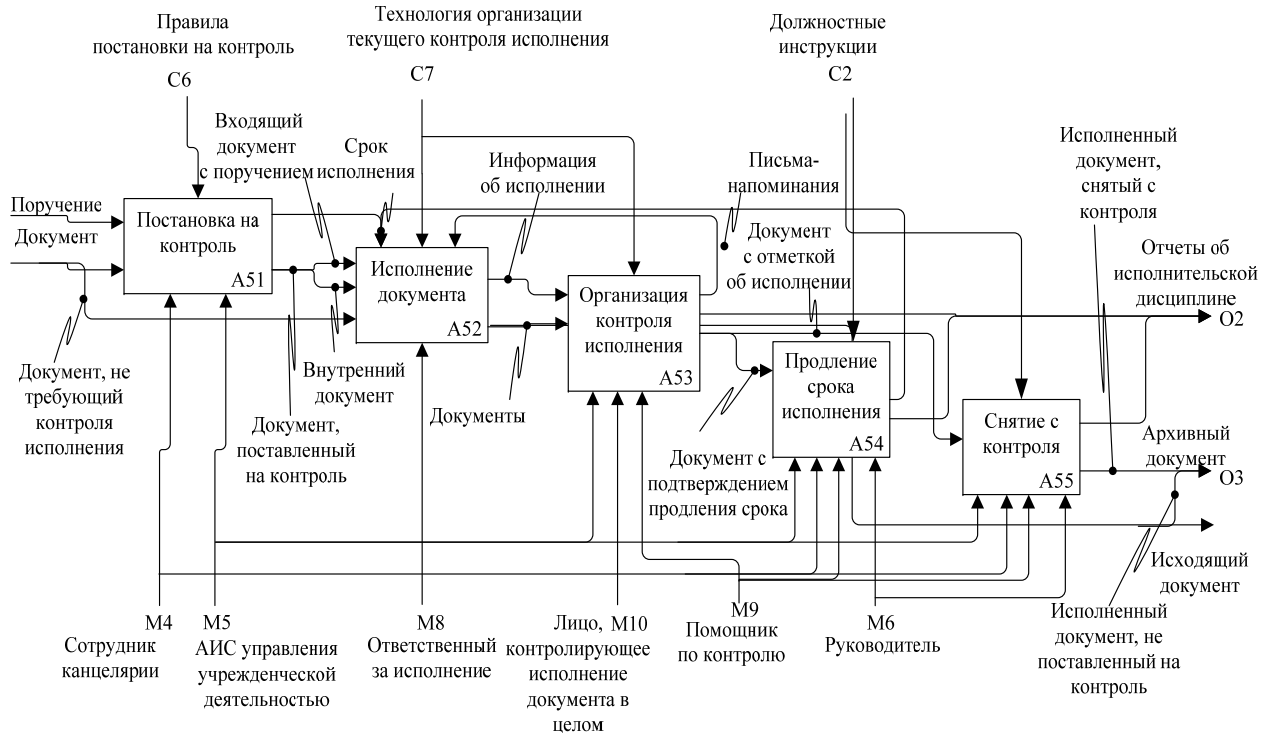


Рис. 4.13 — Контроль и исполнение документа (A5)

Документ считается исполненным и снимается с контроля после документированного подтверждения исполнения — возврата контрольной карточки с отметкой об исполнении или невозможности его исполнения по объективным причинам, а также на основании результатов проверки. Документ с контроля снимается должностным лицом, которому дано поручение контролировать исполнение документа. В регистрационных формах проставляются отметка об исполнении и дата.

Если результатом исполнения документа является исходящий документ, он передается в канцелярию для регистрации и отправки по назначению.

Канцелярия учитывает и обобщает не реже одного раза в месяц данные о ходе и результатах исполнения документов. Отчеты о состоянии исполнительской дисциплины передаются руководителю помощником по контролю лично либо посредством электронной почты.

### **Контроль исполнения документов**

Функциональный блок А53 диаграммы контроля и исполнения документов (см. рис. 4.13) можно декомпозировать. Результатом декомпозиции является детальная функциональная модель технологии организации контроля исполнения документа (рис. 5.7), дающая представление о механизме проведения анализа исполнительской деятельности и непосредственного контроля исполнения мероприятия.

Как видно из рис. 4.14, основной упор в технологии организации контроля исполнения документа делается на проведение анализа сроков исполнения, качества исполнения мероприятия, а также анализа исполнительской дисциплины сотрудников при работе с документами, на основании чего составляются отчеты по исполнительской дисциплине.



Рис. 4.14 — Организация контроля исполнения (A53)

### **Регистрация исходящих документов**

Подготовленный и подписанный в организации документ регистрируется в канцелярии. При регистрации проверяется правильность оформления и адресации документов; наличие подписей, виз, приложений. Неправильно оформленные документы подлежат возврату исполнителям на доработку.

Сотрудник, принимающий и оформляющий исходящие документы, в момент регистрации проставляет в них даты и исходящие номера, заверяет остающиеся для подшивки в дело завизированные копии отправляемых документов.

Номер исходящего документа включает:

- условное обозначение структурного подразделения;
- номер соответствующего дела по номенклатуре дел этого структурного подразделения;
- порядковый номер документа.

Зарегистрированные документы передаются на обработку и отправку в день их оформления. Обработка отправляемой корреспонденции включает ее сортировку, адресование, вложение в конверты, заклеивание и оформление почтового отправления.

Документы обрабатываются и отправляются в день их поступления в службу ДОУ.

Предложенная функциональная модель документооборота позволяет приступить к выбору и обоснованию структуры информационной технологии документооборота.

### **Вопросы для самоконтроля**

1. Перечислите содержание пакетов документов по основным этапам жизненного цикла управления.
2. Опишите перечень документов при взаимодействии с внешними системами.
3. Опишите процесс исполнения документов и организацию контроля исполнения
4. Укажите минимальный набор реквизитов при регистрации документа.

## **5 Автоматизация деятельности служб ДОУ**

### **5.1. Выбор множества нормативных функций документооборота организации**

С увеличением количества документов, находящихся в потоке документооборота, возникает проблема учета и контроля больших массивов данных. В тех организациях, где годовой объем только внешней переписки исчисляется несколькими тысячами документов, ведение рукописного журнала регистрации документов становится неэффективным. В частности, увеличивается время на поиск необходимого документа для создания статистических выборок, отражающих состояние документооборота и исполнительской дисциплины сотрудников организации; время на поиск документов по различным критериям (отправителю и исполнителю и др.).

Мониторинг местонахождения документа требует больших временных затрат, следствием чего является отсутствие оперативности в предоставлении информации. Контроль исполнения документов в случае ведения бумажных журналов регистрации также является малоэффективным. Кроме того, периодические нарушения регламентных сроков требуют оперативного принятия решения о перераспределении людских ресурсов на выполнение поставленных перед исполнителями задач. Наблюдается также предоставление неточных и неактуальных сведений при составлении отчетности, прослеживается слабая информированность о состоянии документооборота и неадекватная оценка исполнительской дисциплины, оставляет желать лучшего механизм распределения трудовых ресурсов и определение контрольных сроков исполнения при постановке документов на контроль (при передаче на исполнение приказов, поручений и другой регламентной документации). Очевидно, что устранение некоторых из этих недостатков возможно при прове-



дении системного анализа документооборота организации с учетом выявленных нормативных функций разработки его «электронной» версии.

На основании результатов, изложенных в предыдущих главах, рассмотрим модель взаимодействия системы документооборота с элементами внешней среды и определим множество конечных продуктов  $Y = \{y_i\}$  и множество ресурсов  $X = \{x_j\}$  (рис. 5.1).



Рис. 5.1 — Модель взаимодействия системы документооборота с элементами внешней среды

Конечными продуктами (выходами) системы документооборота в принятой терминологии могут быть следующие элементы:

$y_1$  – *исходящие документы*, регистрируемые в системе:

$y_{11}$  – ответы на входящую корреспонденцию, присланную из организаций, задействованных в процессе документооборота;

$y_{12}$  – ответы на запросы граждан (частных лиц);  
 $y_{13}$  – документы, отправляемые в подведомственные организации (подразделения);

$y_2$  – **отчеты по исполнению документов** в контролирующие и вышестоящие организации:

$y_{21}$  – регламентные отчеты;

$y_{22}$  – произвольные отчеты, формируемые по требованию контролирующих и вышестоящих организаций;

$y_3$  – **входящие документы и документы**, сформированные сотрудниками организации, утвержденные руководителем (служебные записки, приказы, поручения и др.), требующие регистрации службой ДООУ и передаваемые в организации внешней среды:

$y_{31}$  – документы, переданные на исполнение сотрудникам организации;

$y_{32}$  – отчеты о состоянии документооборота и исполнительской дисциплины, передаваемые руководителям различного уровня, контролирующим исполнение документов.

Ресурсами (входами) системы документооборота в данном контексте являются:

$x_1$  – **входящие документы**:

$x_{11}$  – документы, присланные из организаций, действовавших в документообороте:

$x_{111}$  – документы, не требующие ответа;

$x_{112}$  – документы, требующие ответа;

$x_{113}$  – личная корреспонденция;

$x_{12}$  – обращения граждан;

$x_{13}$  – документы, поступающие из подведомственных организаций (филиалов, дочерних структур и др.), требующие регистрации в системе документооборота;

$x_2$  – **документы, сформированные сотрудниками организации**, утвержденные руководителем (служебные

записки, приказы, поручения и др.) и требующие регистрации в системе документооборота;

$x_3$  – электронные копии и отсканированные образы документов, хранение которых необходимо обеспечить в базе данных системы.

Определим перечень проблемных ситуаций, возникающих на взаимосвязях элементов множеств  $X$  и  $Y$  с элементами внешней среды:

- на взаимосвязи  $y_1$  – нарушение установленных сроков при формировании ответов на входящую корреспонденцию;

- на взаимосвязи  $y_2$  – предоставление неточных и неактуальных сведений в отчетах в вышестоящие организации;

- на взаимосвязи  $y_3$  – неверное определение сроков исполнения документов, предоставление неточных и неактуальных сведений в отчетах;

- на взаимосвязях  $x_1, x_2$  – задержка при первичной регистрации и постановке на контроль документов, вызванная большими объемами регистрируемой в системе корреспонденции;

- на взаимосвязи  $x_{13}$  – необходимость повторной (неавтоматизированной) регистрации документов, поступающих из подведомственных организаций (подразделений) и зарегистрированных в подчиненных системах документооборота;

- на взаимосвязи  $x_3$  – невозможность хранения электронных версий и образов документов в произвольных форматах представления данных.

Анализ выявленных проблемных ситуаций позволил сформулировать цели системы документооборота (рис. 5.2).

Для обеспечения целей вышестоящих организаций, то есть для ликвидации проблемной ситуации на взаимосвязи  $y_2$  необходимо обеспечить представление качественной и актуализированной информации о состоянии документо-

оборота организации, передаваемой в отчетах, предоставляемых по требованию вышестоящих и контролирующих организаций. Как отмечалось выше, такие отчеты могут содержать сведения по входящим, исходящим, внутренним документам, находящимся в процессе документооборота.

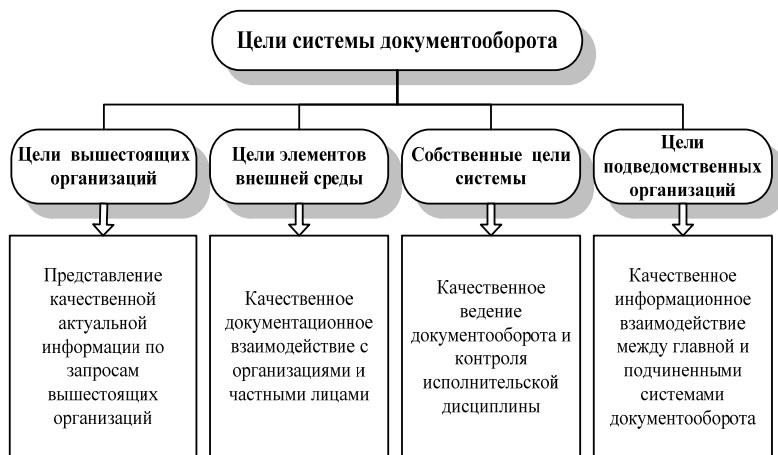


Рис. 5.2 — Цели системы документооборота

Ликвидация проблемной ситуации на взаимосвязи  $u_1$  заключается в повышении качества документационного взаимодействия с организациями и частными лицами и подразумевает выполнение следующих требований:

- соблюдение действующих в настоящее время стандартов на формирование документов;
- использование утвержденной номенклатуры дел;
- своевременная регистрация документов в системе;
- определение конкретных сроков исполнения документов при постановке на контроль документов исполнителю;
- обеспечение своевременной отправки документов адресату.

Информационное взаимодействие между главной и подчиненными системами документооборота ставит задачу

обеспечения электронного обмена информацией между соответствующими системами с последующей возможностью централизованного и безизбыточного хранения накопленной информации.

Для ликвидации проблемной ситуации  $x_1$ ,  $x_2$  и  $y_3$  и достижения целей повышения качества внутреннего документооборота организации необходимо:

- разработать механизмы информирования руководителя о текущей занятости исполнителя;
- обеспечить информационную поддержку контроля исполнения документов и исполнительской дисциплины сотрудников;
- определить регламент исполнения различных типов документов;
- обеспечить соблюдение нормативных сроков рассмотрения документов.

На основании вышеупомянутого выделим следующие основные функции системы документооборота и делопроизводства (рис. 5.3).



Рис. 5.3 — Нормативные функции автоматизированного документооборота

## 5.2. Функциональная структура автоматизированной информационной системы электронного документооборота

В основу выбора и обоснования функциональной структуры автоматизированной системы электронного документооборота должны быть положены функциональные модели бизнес-процессов (см. главу 4) и результаты выбора множества нормативных функций документооборота организации. Очевидно, что все множество описанных в этих главах элементарных функций должно быть распределено между категориями специалистов, задействованных в реализации электронного документооборота и делопроизводства. В таблице 5.1 приведен вариант такого распределения.

С учетом вышеизложенного функциональную структуру автоматизированной информационной системы электронного документооборота можно представить в виде взаимосвязанного набора автоматизированных рабочих мест (АРМ), объединенных единым форматом представления данных и идеологией обработки информации и ориентированных на использование баз данных общего пользования, единую техническую базу и операционную среду (рис. 5.4.).

Таблица 5.1 — Вариант распределения функций документооборота в организации

Категории	Функции в системе электронного документооборота
Сотрудники организации	Предоставление информации о поставленных на контроль и переданных на исполнение конкретному сотруднику документов и соответствующих им мероприятий Поиск документов по различным критериям, а также первоначальное отображение просроченных документов Просмотр документов и мероприятий, не-

Категории	Функции в системе электронного документооборота
	посредственное отношение к формированию либо исполнению которых имеет данный сотрудник
Помощник руководителя по контролю	<p>Постановка документов на контроль</p> <p>Формирование напоминаний и писем-предупреждений о необходимости исполнения в срок соответствующих документов</p> <p>Продление срока исполнения</p> <p>Снятие документа с контроля</p>
Сотрудники канцелярии, приемных	<p>Первичная регистрация документов, находящихся в общем потоке документооборота</p> <p>Создание и хранение полнотекстовых образов документов и гиперссылок на файлы документов, что позволяет получить непосредственный доступ к содержимому любого документа</p> <p>Формирование справочников-классификаторов, что позволяет минимизировать трудозатраты сотрудников организации на поиск документов, их регистрацию и дальнейшую обработку</p>
Руководители организации и подразделений	<p>Контроль исполнительской дисциплины сотрудников организации посредством обеспечения мониторинга документа — определение стадии, на которой находится рассмотрение того или иного документа</p> <p>Формирование сводных отчетов о состоянии документооборота и исполнительской дисциплины, вычисления оценки исполнительской дисциплины, как непосредственных исполнителей мероприятий, так и сотрудников организации, от-</p>

Категории	Функции в системе электронного документооборота
	ответственных за исполнение документа в целом Информационная поддержка механизмов принятия решений при контроле исполнительской дисциплины

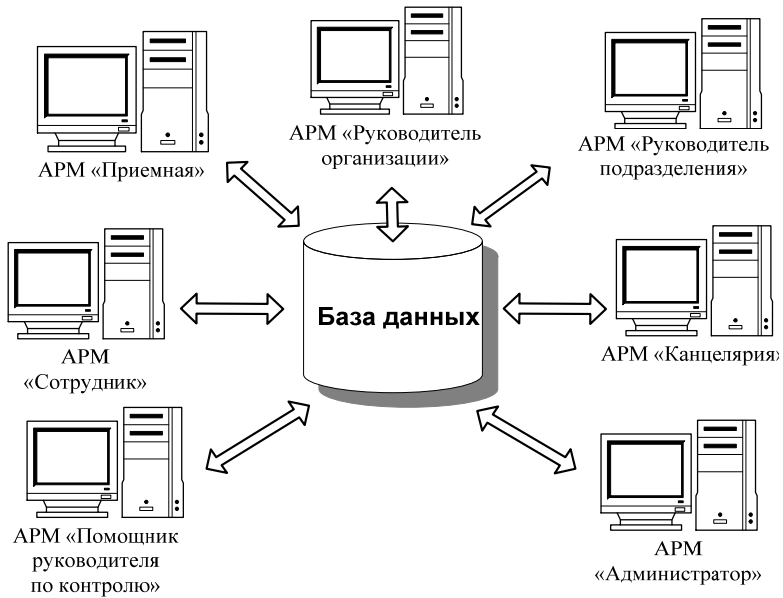


Рис. 5.4 — Функциональная структура АИС электронного документооборота

*АРМ «Канцелярия»* устанавливается на рабочих станциях сотрудников канцелярии (общего отдела) и реализует следующие функции:

- учет и первичную регистрацию входящих, исходящих и внутренних документов организации;
- хранение в базе данных полнотекстовых образов входящих документов и документов, присланных по факсу;



- ведение архива документов;
- поиск необходимых документов с использованием набора различных фильтров;
- ведение журналов входящих, исходящих и внутренних документов.

*АРМ «Приемная»* устанавливается на рабочем месте секретаря-референта и может дублировать некоторые функции АРМ «Канцелярия», в частности учет и первичную регистрацию некоторых типов документов.

*АРМ «Помощник руководителя по контролю»* устанавливается на рабочем месте помощника руководителя организации по контролю и обеспечивает:

- постановку документов на контроль;
- мониторинг местонахождения документа и его копий;
- продление сроков исполнения документов;
- контроль своевременного исполнения документов и связанных с ними поручений;
- снятие документов с контроля;
- формирование писем-предупреждений, напоминаний о необходимости исполнения документов;
- формирование отчетов о состоянии исполнительской дисциплины сотрудников организации;
- формирование отчетов о состоянии документооборота;
- информирование руководителя организации о текущей занятости исполнителей;
- вычисление интегральной оценки исполнительской дисциплины.

При отсутствии в структуре организации должности помощника по контролю перечисленные выше функции перераспределяются между работниками канцелярии.

**АРМ «Сотрудник»** устанавливается на рабочих местах сотрудников организации, задействованных в процессе документооборота, и обеспечивает:

- отправку сопроводительных документов, связанных с исполнением конкретного документа, руководителю организации либо руководителю подразделения, давшему поручение об исполнении документа;
- просмотр информации о документах, поставленных на контроль и переданных на исполнение конкретному сотруднику.

**АРМ «Руководитель подразделения»** устанавливается на рабочих местах руководителей подразделений (начальников отделов) и реализует следующие функции:

- мониторинг документов в общем цикле документооборота, непосредственное отношение к созданию либо исполнению которых имеет данное подразделение;
- поиск документов по заданным критериям, просмотр регистрационных форм, представление информации по их исполнению (в рамках подразделения);
- получение сводных и текущих отчетов по исполнительской дисциплине сотрудников подразделения.

**АРМ «Руководитель организации»** устанавливается на рабочих местах руководителя организации и его заместителей. АРМ обеспечивает поддержку труда руководителя организации, в частности:

- мониторинг документов в общем цикле документооборота;
- поиск документов по заданным критериям, просмотр их регистрационных форм с представлением информации по исполнению;
- получение сводных и текущих отчетов по исполнительской дисциплине сотрудников аппарата и состоянию документооборота в целом;
- получение интегральной оценки исполнительской дисциплины;

- формирование вариантов решения при несвоевременном исполнении мероприятий.

*АРМ «Администратор»* устанавливается на рабочем месте специалиста по информационным технологиям и обеспечивает:

- ведение справочников и классификаторов, таких как «Номенклатура дел», «Начальники», «Отделы», «Организации» и др.;
- организацию доступа и распределение полномочий различным категориям пользователей системы;
- определение перечня документов, доступных различным категориям пользователей;
- корректировку базы данных документов.

В некоторых случаях (недостаток необходимого технического либо программного обеспечения, невысокие объемы документооборота и др.) система может быть спроектирована в режиме однопользовательской конфигурации. При этом все функции системы должны быть сосредоточены в АРМ «Канцелярия». Контроль исполнительской дисциплины в данном случае сводится к информированию руководителя о состоянии дел в области документооборота посредством сводных регламентных отчетов, формируемых системой и отправляемых руководителю по электронной почте либо представляемых работником канцелярии на бумажном носителе.

Автоматизированная информационная система электронного документооборота кроме выделенных выше функций должна обеспечить выполнение общепринятых для систем подобного класса требований:

- разграничение доступа к существующим функциям подсистем, входящих в состав системы;
- одновременная работа нескольких пользователей с системой, обеспечивающая отсутствие программных коллизий;
- достоверность и актуальность выходной информации.

Единая информационная база данных позволяет обеспечить оперативный доступ к данным, хранящимся в системе, а также избежать дублирования вводимой информации. Обязательное наличие в системе возможности резервного копирования и функции восстановления базы данных позволяет достичь должного уровня надежности хранения информации в системе.

### **5.3. Методика проведения сравнительного анализа автоматизированных информационных систем электронного документооборота**

На рынке современного программного обеспечения сформировалась область прикладных информационных систем, ориентированных на автоматизацию документооборота и поддержку делопроизводства. Постоянно меняющиеся условия, растущие требования клиентов, ужесточение конкуренции способствуют развитию направлений разработки таких программных комплексов. Множество информационных систем, существующих на рынке, можно условно разделить на два типа: системы управления документами и системы управления учрежденческой деятельностью.

**Системы управления документами** направлены на обеспечение безбумажного электронного документооборота предприятия и реализуют, как правило, следующие функции: ввод документов в систему, создание документов, организацию процесса движения документа (рассылку), хранение и архивирование документов. Поиск и просмотр найденных документов позволяют работать с широким спектром документов, начиная с электронной почты и заканчивая сложными многоуровневыми документами.

**Системы управления учрежденческой деятельностью** обеспечивают автоматизацию работы с документами, автоматизацию делопроизводства и поддержку традиционного документооборота и ориентированы, как правило, на организацию учета документов, исполнение мероприятий и анализ исполнительской дисциплины.

По характеристикам программной реализации все системы представляют собой законченные программные продукты и обеспечивают в той или иной мере выполнение основных функций процессов делопроизводства и документооборота:

- первичную регистрацию документов;
- ведение мониторинга исполнения документов и связанных с ними поручений;
- организацию контроля исполнительской дисциплины;
- ведение сопроводительной документации;
- формирование различных статистических отчетов.

Принципиальными отличиями перечисленных выше систем являются:

- различные программно-технические платформы реализации;
  - внешняя структура и эргономичный интерфейс пользователя, определяющие возможности достаточно быстрого освоения системы потенциальными пользователями;
  - стоимостные показатели функционирования, к которым следует отнести не только стоимость необходимого оборудования и программного обеспечения, но и стоимость работ по сопровождению системы, необходимость в котором возникает при изменении требований к качественным показателям функционирования.

В отечественной литературе, и в частности в [32], отмечается ряд недостатков, присущих системам документооборота, в том числе:

- недостаточное количество или устаревшие версии нормативных и инструктивных материалов, описывающих документационное обеспечение и правила делопроизводства в учреждениях и учитывающих требования законов, а также нормативных актов, как предписываемых вышестоящими инстанциями, так и внутренних;

- слабая систематизация в подходах к реализации типовых процедур, не позволяющая быстро создавать (исполнять) документы, особенно те, которые требуют коллективной работы, что в конечном счете необоснованно увеличивает объемы хранимой информации и затрудняет поиск необходимых данных;
- недостаточная оснащенность современной компьютерной техникой подразделений, связанных с административным управлением и хозяйственной деятельностью;
- отсутствие или плохая организация единой транспортно-коммуникационной среды, объединяющей хранилища документов подразделений учреждения (в общем случае территориально разобщенных);
- применение заведомо неадекватных электронных технологий, приводящее к использованию устаревших, часто рутинных, решений на основных технологических операциях создания, обработки, хранения, поиска и контроля исполнения документов;
- применение недостаточно эффективной системы слежения и быстрого реагирования за изменяющейся нормативной базой документационного обеспечения учреждения.

Все эти обстоятельства ставят перед руководителем проблему выбора автоматизированной информационной системы, наиболее приемлемой по функциональным и стоимостным параметрам данной организации. Ниже приводится методика выбора (оценки) автоматизированных информационных систем, основанная на проверке соответствия функциональной полноты системы требованиям пользователя или некоторому эталону [33].

Пусть  $Z = \{Z_i\}$  ( $i = 1, 2, \dots, n$ ) – множество сравниваемых автоматизированных информационных систем (АИС);  $R = \{R_j\}$  ( $j = 1, 2, \dots, m$ ) – множество, составляющее словарь реализуемых АИС  $\{Z_i\}$  функций.

Исходная информация представляется в виде таблицы  $\{X_{ij}\}$ , элементы которой определяются следующим образом:

$$X_{ij} = \begin{cases} 1, & \text{если } j\text{-я функция реализуется } i\text{-й АИС;} \\ 0, & \text{если не реализуется.} \end{cases}$$

Выделим АИС  $Z_i$  и  $Z_k (i, k = 1, 2, \dots, n)$  и введем следующие обозначения:

$P_{ik}^{(11)}$  — число функций, выполняемых и  $Z_i$ , и  $Z_k$ , то есть  $P_{ik}^{(11)} = |Z_i \cap Z_k|$  — мощность пересечения множеств  $Z_i = \{X_{ij}\}$  и  $Z_k = \{X_{kj}\}$  ( $j \in m; x_{ij} \wedge x_{kj} = 1$ );

$P_{ik}^{(10)}$  — число функций, выполняемых  $Z_i$ , но не реализуемых  $Z_k$ , то есть  $P_{ik}^{(10)} = |Z_i \setminus Z_k|$  — мощность разности множеств  $Z_i = \{X_{ij}\}$  и  $Z_k = \{X_{kj}\}$ ;

$P_{ik}^{(01)}$  — число функций, выполняемых  $Z_k$ , но не реализуемых  $Z_i$ , то есть

$P_{ik}^{(01)} = |Z_k \setminus Z_i|$  — мощность разности множеств  $Z_k$  и  $Z_i$ ;

$P_{ik}^{(00)}$  — мощность объединения множеств  $Z_i$  и  $Z_k$ , то есть

$$P_{ik}^{(00)} = P_{ik}^{(11)} + P_{ik}^{(10)} + P_{ik}^{(01)}.$$

Для оценки того, какая часть (доля) функций, выполняемых АИС  $Z_i$ , реализуется также АИС  $Z_k$ , можно использовать следующую величину:

$$H_{ik} = P_{ik}^{(11)} / (P_{ik}^{(11)} + P_{ik}^{(10)}), (0 \leq H_{ik} \leq 1).$$

Взаимосвязь между АИС  $Z_i$  и  $Z_k$  оценивается по значениям  $P_{ik}^{(11)}$  и  $G_{ik} = P_{ik}^{(11)} / P_{ik}^{(00)}$ , ( $0 \leq G_{ik} \leq 1$ ), ( $0 \leq G_{ik} \leq 1$ ), где  $G_{ik}$  — «мера подобия Жаккарда».

Выбирая различные пороговые значения матриц  $\mathbf{G}$ ,  $\mathbf{H}$ , можно построить логические матрицы поглощения (включения)  $\mathbf{G}^0$ ,  $\mathbf{H}^0$ . Например, элементы матрицы  $\mathbf{H}^0$  получим следующим образом:

$$\mathbf{H}_{ik}^0 = \begin{cases} 1, & \text{если } H_{ik} \geq \varepsilon_h, i \neq k; \\ 0, & \text{если } H_{ik} < \varepsilon_h, \text{ или } i = k; \end{cases}$$

$$\mathbf{G}_{ik}^0 = \begin{cases} 1, & \text{если } G_{ik} \geq \varepsilon_g, i \neq k; \\ 0, & \text{если } G_{ik} < \varepsilon_h, \text{ или } i = k. \end{cases}$$

Граф, построенный по логическим матрицам  $\mathbf{G}^0$ ,  $\mathbf{H}^0$  дает наглядное представление о взаимосвязи между сравниваемыми АИС (по выполняемым функциям).

Строку с перечнем функций, которые в идеале должна выполнять система, обозначим через  $Z_e$ .

Дополнив таблицу  $\{X_{ij}\} (i \in n, j \in m)$  строкой  $X_{ij} (j \in m)$ , рассчитаем матрицы  $\mathbf{P}^{(01)}$ ,  $\mathbf{P}^{(11)}$ . Затем, выделив строки, у которых  $P_{ej}^{(10)} = 0$ , получим перечень АИС, полностью удовлетворяющих требованиям к функциональной полноте программного средства.

Экспериментальные исследования методики проводились на примере информационных систем автоматизированного документооборота, наиболее широко представленных на рынке.

Характеристики описанных ниже систем определялись на основе открытых материалов по компьютерной тематике; материалов конференций, выставок, семинаров; рекламных материалов фирм-производителей; материалов, размещаемых в сети Интернет, а также сведений, представленных в [34–38].

Система автоматизации делопроизводства и документооборота «Дело» ЗАО «Электронные офисные системы» предназначена для автоматизации делопроизводственной деятельности, основанной на традиционных отечественных технологиях и закрепленной соответствующими стандартами, и документационного обеспечения управленческой деятельности государственных организаций.



Система поддерживает полный жизненный цикл документа в организации от создания проекта документа до списания в дело и передачи в архив. При работе с проектом документа выполняется последовательная или параллельная маршрутизация, контролируются сроки рассмотрения и срок подготовки проекта в целом.

Система автоматизации делопроизводства и документооборота «Lan-Docs» АО «Ланит», основанная на отечественных стандартах и нормах, практике организации учета документов и контроля исполнения поручений в организациях различных типов, предоставляет разные уровни функциональности для различных категорий сотрудников.

Система «LanDocs» реализована как адаптивная CASE-модель электронного офисного документооборота и делопроизводства. Настройка системы на конкретные условия эксплуатации осуществляется модификацией параметров CASE-моделей без изменения программного кода, наличие под-системы автоматизированной поддержки деловых процессов организации обеспечивает возможность проектирования и управления исполнением предопределенных маршрутных (Workflow) схем обработки документов.

Программно-технологический комплекс «Золушка» НТЦ «Институт развития Москвы» представляет собой технологию классического делопроизводства со сквозным контролем исполнения документов и позволяет автоматизировать основные функции канцелярии, общего или организационного отдела (регистрацию, обработку и контроль исполнения документов).

Система обеспечивает автоматизацию традиционных функций делопроизводства, от регистрации исходящей и входящей почты в многоуровневой карточке до организации ведения архива электронных копий документов. Электронная канцелярия состоит из трех функциональных компонентов программных систем: «Службная корреспонденция»; «Решения и распоряжения»; «Пись-

ма граждан». Комплекс позволяет организовать работы на разнородных программных и аппаратных платформах.

Существуют реализации системы для всех современных клиент-серверных платформ (Oracle, MS SQL Server, Lotus Notes/Domino и др.). Файл-серверная версия не требует покупки и установки дополнительного ПО и работает в промышленном режиме при объеме до 20000 зарегистрированных документов в год.

Файл-серверная версия системы эффективна при внедрении информационных технологий в небольших организациях. При этом переход от файл-серверной к любой из клиент-серверных версий системы происходит с сохранением всех данных и пользовательского интерфейса.

Реализации системы на платформах Oracle, в Lotus Domino/Notes, в MS SQL предназначены для внедрения в территориально-распределенных организациях с многоуровневой системой управления.

Система автоматизированного документооборота «КОРД» НИИ Автоматики и электромеханики (г. Томск) предназначена для автоматизации документооборота, делопроизводительной деятельности и процесса управления в организациях различных форм собственности. В системе обеспечивается автоматизированный контроль соблюдения регламента исполнения документов. Реализована функция анализа исполнительской дисциплины сотрудников организации.

Программный комплекс (ПК) «КОРД» состоит из семи функциональных компонентов (автоматизированных рабочих мест). Каждый АРМ программного комплекса рассчитан на эксплуатацию конкретным подразделением организации. Благодаря модульности системы, а также возможности работы в однопользовательской конфигурации обеспечена возможность внедрения ПК «КОРД» в организациях с небольшим штатом сотрудников либо в организациях со слабой компьютерной инфраструктурой. Возможность сосредоточения всех функций системы в одном АРМе позволяет возложить на работника канцелярии учет делопроиз-

водства и документооборота, а также обеспечение контроля исполнительской дисциплины.

Использование в системе блока поддержки принятия решений на основе накопленных статистических сведений позволяет сделать руководителю и помощнику по контролю вывод о целесообразности передачи документа на исполнение конкретному сотруднику, вовремя передать документ на исполнение другому сотруднику, добавить соисполнителя и определить новые контрольные сроки.

Программное обеспечение ПК «КОРД» разработано в двух вариантах: в архитектуре файл-сервер под управлением MS Access; в архитектуре клиент-сервер, где в качестве СУБД используется Oracle 10g. Следует отметить наличие однотипного интерфейса системы в файл-серверной и клиент-серверной конфигурации. Кроме того, существует web-версия системы.

В таблице 5.2 перечислены параметры и функции описанных выше систем, а также параметры и функции так называемой системы прототипа, наличие которых в системе делопроизводства и документооборота способствует полной автоматизации этих процессов в организации.

Таблица 5.2 — Основные характеристики систем автоматизации делопроизводства и документооборота

№	Параметры	Системы автоматизации делопроизводства и документооборота				
		КОРД	Дело	LanDocs	Золушка	Система прототип
<b>Виды документов, регистрируемых в системе</b>						
1.	Входящие	1	1	1	1	1
2.	Исходящие	1	1	1	1	1
3.	Внутренние	1	1	1	1	1
4.	Обращения граждан	1	1	0	1	1
<b>Общие реквизиты регистрационной карточки</b>						
5.	Регистрационный номер документа	1	1	1	1	1
6.	Дата	1	1	1	1	1

№	Параметры	Системы автоматизации делопроизводства и документооборота				
		КОРД	Дело	LanDocs	Золушка	Система прототип
	регистрации					
7.	Код рубрики темы	1	1	0	1	1
8.	Краткое содержание документа	1	1	1	1	1
9.	Номер дела	1	1	1	1	1
10.	Ключевые слова	0	0	0	1	0
11.	Реквизиты резолюции по документу	1	1	1	1	1
12.	Реквизиты контрольной службы	1	1	1	1	1
13.	Реквизиты архивного хранения	1	1	1	0	1
	<b>Реквизиты организации – корреспондента</b>					
14.	Наименование организации – корреспондента	1	1	0	1	1
15.	Исходящий номер	1	1	1	1	1
16.	Исходящая дата	1	1	1	1	1
17.	Подпись	1	1	1	1	1
	<b>Регистрация входящих документы</b>					
18.	Кому адресован	1	1	0	1	1
19.	Вид доставки	1	1	1	0	1
20.	Отметка о наличии приложений (связанные документы)	1	1	1	1	1
21.	Признак повторности	1	1	1	1	1
22.	Тип документа	1	0	0	0	1
	<b>Регистрация сопроводительные документы</b>					
23.	Аннотация	1	1	1	1	1
24.	Корреспондент	1	1	1	1	1
25.	Исходящий	1	1	1	1	1

№	Параметры	Системы автоматизации делопроизводства и документооборота				
		КОРД	Дело	LanDocs	Золушка	Система прототип
	номер					
26.	Исходящая дата	1	1	1	1	1
27.	Кто подписал	1	1	0	1	1
28.	Исполнитель	1	0	0	1	1
<b>Регистрация писем и обращений граждан</b>						
29.	Корреспондент	1	1	0	0	1
30.	Признак коллективности	1	1	0	0	1
<b>Регистрация исходящих документов</b>						
31.	Кому адресован	1	1	0	1	1
32.	Кто подписал	1	1	0	1	1
33.	Подразделение – автор	1	1	0	1	1
34.	ФИО исполнителя	1	1	0	1	1
35.	Ссылка на номер входящего документа	1	1	1	1	1
36.	Ссылка на документ	1	0	0	1	1
37.	Вид отправки	1	0	1	0	1
<b>Контроль исполнения документов</b>						
38.	Сведения об исполнителях	1	1	1	1	1
39.	Гриф утверждения	1	1	1	0	1
40.	Текст задания	1	1	1	0	1
41.	Контролер	1	0	1	1	1
	Выделение ответственного исполнителя	1	1	1	0	1
42.	Методы предупреждающего контроля и механизмы поддержки принятия решений	1	0	0	0	1
<b>Сроки исполнения документов</b>						
43.	Поступление к	1	1	1	1	1

№	Параметры	Системы автоматизации делопроизводства и документооборота				
		КОРД	Дело	ЛanDocs	Золушка	Система прототип
	исполнению					
44.	Плановый срок	1	1	1	1	1
45.	Фактический срок	1	1	1	1	1
46.	Напоминание для просроченных	1	1	0	1	1
<b>Поиск документов</b>						
<i>Поиск по атрибутам РК</i>						
47.	Группа документов	1	1	1	1	1
48.	Дата документа	1	1	0	1	1
49.	Тематический рубрикатор	1	1	0	1	1
50.	Фильтры поиска	1	1	0	1	1
51.	Критерии поиска для входящих	1	1	0	1	1
52.	Критерии поиска для исходящих	1	1	0	1	1
<i>Поиск по регистрационным номерам</i>						
53.	Группа документов	1	1	1	1	0
54.	Номер документа	1	1	1	1	1
	Год регистрации	1	1	0	1	1
55.	Подразделение	0	0	0	1	0
<b>Формирование отчетов</b>						
56.	Сведения о документообороте за заданный период времени	1	1	0	1	1
57.	Сводка об исполнении контрольных документов	1	1	1	1	1
58.	Справка-напоминание об исполнении контрольных документов	1	1	0	1	1

По описанному выше алгоритму рассчитаем следующие матрицы

$$P^{(01)} = \begin{vmatrix} 0 & 0 & 0 & 2 & 0 \\ 6 & 0 & 2 & 5 & 5 \\ 24 & 20 & 0 & 22 & 24 \\ 10 & 7 & 6 & 0 & 10 \\ 2 & 1 & 2 & 3 & 0 \end{vmatrix} \quad P^{(10)} = \begin{vmatrix} 0 & 6 & 24 & 10 & 2 \\ 0 & 0 & 20 & 7 & 1 \\ 0 & 2 & 0 & 6 & 2 \\ 2 & 5 & 22 & 0 & 3 \\ 0 & 5 & 24 & 10 & 0 \end{vmatrix}$$

$$P^{(11)} = \begin{vmatrix} 56 & 52 & 32 & 41 & 56 \\ 52 & 52 & 32 & 45 & 51 \\ 32 & 32 & 34 & 28 & 32 \\ 41 & 45 & 28 & 50 & 47 \\ 56 & 51 & 32 & 47 & 56 \end{vmatrix} \quad P^{(00)} = \begin{vmatrix} 56 & 58 & 56 & 53 & 58 \\ 58 & 52 & 54 & 57 & 57 \\ 56 & 54 & 34 & 56 & 58 \\ 53 & 57 & 56 & 50 & 60 \\ 58 & 57 & 58 & 60 & 56 \end{vmatrix}$$

При использовании порогового значения  $\varepsilon_h = 0,8$  получим логическую матрицу поглощения  $H^0$ .

$$H = \begin{vmatrix} 1 & 0,9 & 0,7 & 0,84 & 0,97 \\ 1 & 1 & 0,6 & 0,87 & 0,98 \\ 1 & 0,94 & 1 & 0,82 & 0,94 \\ 0,96 & 0,9 & 0,56 & 1 & 0,92 \\ 1 & 0,91 & 0,57 & 0,82 & 1 \end{vmatrix} \quad H^0 = \begin{vmatrix} 0 & 1 & 0 & 1 & 1 \\ 1 & 0 & 0 & 1 & 1 \\ 1 & 1 & 0 & 1 & 1 \\ 1 & 1 & 0 & 0 & 1 \\ 1 & 1 & 0 & 1 & 0 \end{vmatrix}$$

При использовании порогового значения  $\varepsilon_g = 0,75$  получим логическую матрицу подобия  $G_0$ .

$$G = \begin{vmatrix} 1 & 0,9 & 0,58 & 0,77 & 0,97 \\ 0,9 & 1 & 0,6 & 0,8 & 0,9 \\ 0,58 & 0,6 & 1 & 0,5 & 0,55 \\ 0,77 & 0,8 & 0,5 & 1 & 0,77 \\ 0,97 & 0,9 & 0,55 & 0,77 & 1 \end{vmatrix} \quad G^0 = \begin{vmatrix} 0 & 1 & 0 & 1 & 1 \\ 1 & 0 & 0 & 1 & 1 \\ 0 & 0 & 0 & 0 & 0 \\ 1 & 1 & 0 & 0 & 1 \\ 1 & 1 & 0 & 1 & 0 \end{vmatrix}$$

По матрицам  $G_0$  и  $H_0$  построим графы подобия (рис. 5.5) и поглощения (рис. 5.6), соответственно.

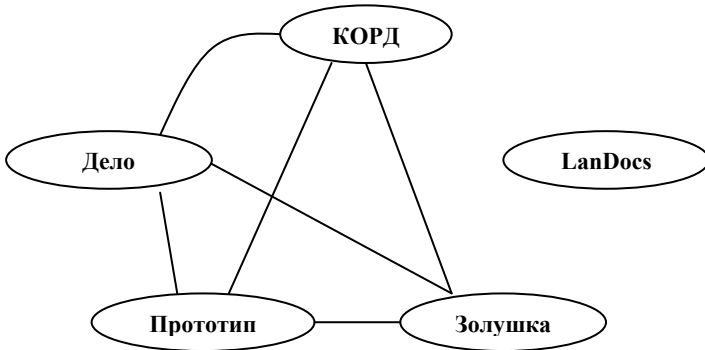


Рис. 5.5 — Граф подобия

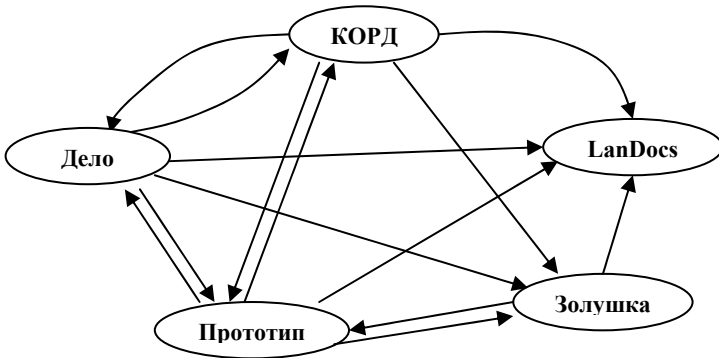


Рис. 5.6 — Граф поглощения

Из полученных графов можно сделать вывод, что при выбранных коэффициентах подобия и поглощения системами, в наибольшей мере отвечающими требованиям к технологии документооборота и делопроизводства, являются системы «КОРД» и «Дело». Однако при этом необходимо отметить, что в данном случае были выбраны средние коэффициенты подобия и поглощения ( $\varepsilon_g = 0,75$  и  $\varepsilon_h = 0,8$ ). В принципе допускается варьирование коэффициентов  $0,5 \leq \varepsilon_g \leq 1$  и  $0,5 \leq \varepsilon_h \leq 1$ .



Явно видно, что при использовании максимальных коэффициентов условия подобия и поглощения не соблюдаются, а при наименьших значениях предложенных коэффициентов все рассматриваемые системы в целом могут быть использованы для автоматизации документооборота и делопроизводства. С целью выбора системы, в наибольшей мере отвечающей требованиям потребителя, необходимо выбирать коэффициенты подобия и поглощения близкими к единице.

В заключение отметим, что применение рассмотренной выше методики позволяет проводить сравнительный анализ любых однотипных автоматизированных информационных систем и делать вывод о предпочтении использования системы и ее соответствии требованиям пользователя или системе-эталону.

### **Вопросы для самоконтроля**

1. Что включают в себя конечные продукты (выходы) системы документооборота?
2. Опишите цели системы документооборота.
3. Опишите Нормативные функции автоматизированного документооборота.
4. Приведите функциональную структуру АИС электронного документооборота.
5. Поясните методику сравнения информационных систем по критерию функциональной полноты.

## Заключение

В завершении изложения материала хотелось бы отметить, что документационное обеспечение управленческих решений – это стремительно развивающаяся прикладная область. Технические возможности безбумажного взаимодействия между руководителем и сотрудниками, внедрение систем электронного документооборота, постоянно увеличивающееся количество документов с электронно-цифровыми подписями позволяют представить в новом свете механизмы принятия управленческих решений.

Предложенная в данном учебном пособии информация на взгляд авторов дает возможность постичь основы документационного обеспечения управления. Приведенные определения, модели и алгоритмы в достаточно простом изложении раскрывают основной смысл документооборота и наглядно демонстрируют основные этапы прохождения управленческих решений и связанных с ними документов.

Развитие информационных технологий в сфере ДОО выводит процессы управления организацией на новый уровень. Описанный вариант состава системы документооборота и предложенный в учебном пособии сравнительный анализ систем автоматизированного документооборота дают представление об основных направлениях в развитии подобных систем.

Авторы надеются, что настоящее пособие будет востребовано студентами вузов и специалистами, желающими изучить основы документационного обеспечения управленческих решений. Полученные в ходе изучения данной дисциплины знания, могут быть востребованы при изучении бакалаврами и магистрантами направления «Бизнес-информатика» таких предметов как «Моделирование и анализ бизнес-процессов», «Реинжиниринг бизнес-процессов», «Системы поддержки принятия решений».

## ЛИТЕРАТУРА

1. Шнякина Ю.Р Документационное обеспечение управления [http://portal.tolgas.ru/edt/ef\\_eo/edt4399/1.htm](http://portal.tolgas.ru/edt/ef_eo/edt4399/1.htm)
2. Методы и технологии документационного обеспечения управленческих решений / Ю. П. Ехлаков, В. Е. Кириенко, П. В. Сенченко ; Федеральное агентство по образованию, Томский государственный университет систем управления и радиоэлектроники. - Томск : ТУСУР, 2005. - 178[2] с. : ил., табл. - ISBN 5-86889-257-7
3. Толочек Е. А. Стили профессиональной деятельности / Е. А. Толочек. — 1-е изд. — М.: Мысль, 2000. — 199 с.
4. Делопроизводство (организация и технология документационного обеспечения управления): учеб. для вузов / Т.В. Кузнецова, Л.В. Санкина, Т.А. Быкова и др.; под ред. Т.В. Кузнецовой. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. — 359 с.
5. Ехлаков Ю.П. Теоретические основы автоматизированного управления: Учебник. — Томск: Томск. гос. ун-т систем управления и радиоэлектроники, 2001. — 337 с.
6. Делопроизводство (организация и технология документационного обеспечения управления): учеб. для вузов / Т.В. Кузнецова, Л.В. Санкина, Т.А. Быкова и др.; под ред. Т.В. Кузнецовой. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. — 359 с.
7. ГОСТ 51141-98. Делопроизводство и архивное дело. Термины и определения. — М.: Госстандарт России, 2003.
8. ГОСТ Р ИСО 15489-1-2007. Система стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу. Управление документами. Общие требования. — М.: Стандартинформ, 2007.
9. ЛАРИН М.В., ВАРЛАМОВА Л.Н., Об этапах работы над ГОСТ ИСО 15489-1-2007. М.— <http://www.ipnou.ru/article.php?idarticle=003513> (дата обращения: 28.12.2010).
10. ГОСТ Р 6.30-2003. Унифицированная система организационно-распорядительной документации. — М.: ИПК Издательство стандартов, 2003
11. Митченко О.Ю. Международные стандарты ИСО в сфере информации и документации//Секретарское дело. 2005. № 2
12. Международные стандарты по делопроизводству. Часть 1. Электронные офисные системы. М.— [http://www.eos.ru/gazl\\_delo.html](http://www.eos.ru/gazl_delo.html) (дата обращения: 28.12.2010).
13. Волкова Д.В. Деятельность международной организации по стандартизации (ИСО) // Делопроизводство.2006.№ 2 с 9-15

14. Голубков Е. П. Какое принять решение? Практикум хозяйственника / Е. П. Голубков. — М.: Экономика, 1990. — 189 с.
15. Созинов В.А. Разработка управленческого решения: Конспект лекций. Ч. 1 / В.А. Созинов. — <http://abc.vvsu.ru>.
16. Герчикова И.Н. Менеджмент / И.Н. Герчикова. — М.: Изд-во МКС, 2001. — 501 с.
17. Кокорев В.П. Курс лекций по менеджменту: учеб. пособие / В.П. Кокорев. — Барнаул, 1997.
18. Майминас Е.З. Решение / Е.З. Майминас // Математика и кибернетика в экономике. — М.: Экономика, 1971.
19. Гурней Б. Введение в науку управления / Б. Гурней. — М.: Прогресс, 1969. — 315 с.
20. Тихомиров Ю.А. Управленческое решение / Ю.А. Тихомиров. — М.: Наука, 1972.
21. Системное проектирование АСУ хозяйством области / Ф.И. Перегудов, Б.А. Гладких, А.А. Савенко и др.; под ред. Ф.И. Перегудова. — М.: Статистика, 1977. — 159 с.
22. Перегудов Ф.И. Основы системного анализа / Ф.И. Перегудов, Ф.П. Тарасенко. — Томск.: Изд-во НТЛ, 1997. — 369 с.
23. Голубков Е. П. Какое принять решение? Практикум хозяйственника / Е. П. Голубков. — М.: Экономика, 1990. — 189 с.
24. Друкер П. Ф. Эффективный управляющий: пер. с англ. / П. Ф. Друкер. — М.: СП «Бук Интернешнл», 1994. — 267 с.
25. Основы системного подхода / Б.А. Гладких, В.М. Люханов, Ф.И. Перегудов и др.; под ред. Ф.И. Перегудова. — Томск: Изд-во ТГУ, 1976. — 243 с.
26. Системное проектирование АСУ хозяйством области / Ф.И. Перегудов, Б.А. Гладких, А.А. Савенко и др.; под ред. Ф.И. Перегудова. — М.: Статистика, 1977. — 159 с.
27. Еремеев А.П. О корректности модели представления знаний для экспертной системы поддержки принятия решений / А.П. Еремеев // Техническая кибернетика. — 1993. — № 5. — С. 45–53
28. Ехлаков Ю. П. Механизм принятия решений при организации контроля исполнения поручений / Ю. П. Ехлаков, П.В. Сенченко // Материалы Всерос. науч.-практ. конф. «Информационно-коммуникационные технологии в управлении вузом». — Петрозаводск: ПетрГУ, 2003. — С. 69–71.
29. Информационные технологии в управлении и принятии решений / под ред. Ю.П. Ехлакова. — Томск: Изд-во ТГУ, 1997. — 238 с.

30. Марка Д.А. Методология структурного анализа и проектирования SADT / Д.А. Марка, К. Макгоуэн. — М.: Метатехнология, 1993.

31. Методология IDEF0. Стандарт. Русская версия. — М.: Метатехнология, 1993.

32. Электронные документы в корпоративных сетях: второе пришествие Гуттенберга / С.В. Клименко, И.В. Крохин, В. М. Куш и др. — М.: Анкей, 1999. — 272 с.

33. Хубаев Г.Н. Сравнение сложных программных систем по критерию функциональной полноты / Г.Н. Хубаев // Программные продукты и системы. — 1998. — № 2. — С. 6–9.

34. Павлов А. Н. Обзор систем документооборота. — <http://www.documenta.ru/uslugi/model.html>

35. Электронные офисные системы. — [http://www.eos.ru/razl\\_delo.html](http://www.eos.ru/razl_delo.html)

36. Электронная канцелярия. Золушка-Win. Служебная корреспонденция НТЦ Институт развития Москвы: руководство пользователя. — М., 2001. — 60 с.

37. Институт развития Москвы. — <http://www.mdi.ru/dis/new/disclass.html>

38. Примеры использования систем автоматизированного делопроизводства и электронного документооборота. — [http://www.microsoft.com/rus\\_government/docflow](http://www.microsoft.com/rus_government/docflow)

Приложение А

ГОСТ Р 51141-98

Дата введения 1999-01-01

**ДЕЛОПРОИЗВОДСТВО И АРХИВНОЕ ДЕЛО****ТЕРМИНЫ И ОПРЕДЕЛЕНИЯ****ГОССТАНДАРТ РОССИИ****1 ОБЛАСТЬ ПРИМЕНЕНИЯ**

Настоящий стандарт устанавливает термины и определения понятий в области делопроизводства и архивного дела.

Термины, установленные настоящим стандартом, обязательны для применения во всех видах документации и литературы по делопроизводству и архивному делу.

**2 СТАНДАРТИЗОВАННЫЕ ТЕРМИНЫ С ОПРЕДЕЛЕНИЯМИ****2.1 Общие понятия**

1 *делопроизводство; документационное обеспечение управления*: Отрасль деятельности, обеспечивающая документирование и организацию работы с официальными документами

2 **архивное дело**: Отрасль деятельности, обеспечивающая организацию хранения и использования архивных документов

3 *документ; документированная информация*: Зафиксированная на материальном носителе информация с реквизитами, позволяющими ее идентифицировать

4 **внешние признаки документа**: Признаки, отражающие форму и размер документа, носитель информации, способ записи, элементы оформления

5 **носитель документированной информации**: Материальный объект, используемый для закрепления и хранения на нем речевой, звуковой или изобразительной информации, в том числе в преобразованном виде

6 **изобразительный документ**: Документ, содержащий информацию, выраженную посредством изображения какого-

либо объекта

**7 графический документ:** Изобразительный документ, в котором изображение объекта получено посредством линий, штрихов, светотени

**8 аудиовизуальный документ:** Документ, содержащий изобразительную и звуковую информацию

**9 кинодокумент:** Изобразительный или аудиовизуальный документ, созданный кинематографическим способом

**10 фотодокумент:** Изобразительный документ, созданный фотографическим способом

**11 иконографический документ:** Документ, содержащий преимущественно изображение произведения искусства, специальной или художественной фотографии

**12 фонодокумент:** Документ, содержащий звуковую информацию, зафиксированную любой системой звукозаписи

**13 текстовой документ:** Документ, содержащий речевую информацию, зафиксированную любым типом письма или любой системой звукозаписи

**14 письменный документ:** Текстовой документ, информация которого зафиксирована любым типом письма

**15 рукописный документ:** Письменный документ, при создании которого знаки письма наносят от руки

**16 машинописный документ:** Письменный документ, при создании которого знаки письма наносят техническими средствами

**17 документ на машинном носителе:** Документ, созданный с использованием носителей и способов записи, обеспечивающих обработку его информации электронно-вычислительной машиной

**18 видеграмма документа:** Изображение документа на экране электронно-лучевой трубки

**19 белой документ:** Рукописный или машинописный документ, текст которого переписан с чернового документа или написан без помарок и исправлений

**20 черновой документ:** Рукописный или машинописный документ, отражающий работу автора или редактора над его текстом

**21 автор документа:** Физическое или юридическое ли-

цо, создавшее документ

**22 документ личного происхождения** (Ндп. *личный документ*). Документ, созданный лицом вне сферы его служебной деятельности или выполнения общественных обязанностей

**23 официальный документ:** Документ, созданный юридическим или физическим лицом, оформленный и удостоверяемый в установленном порядке

**24 служебный документ:** Официальный документ, используемый в текущей деятельности организации

**25 юридическая сила документа:** Свойство официального документа, сообщаемое ему действующим законодательством, компетенцией издавшего его органа и установленным порядком оформления

**26 подлинный документ:** Документ, сведения об авторе, времени и месте создания которого, содержащиеся в самом документе или выявленные иным путем, подтверждают достоверность его происхождения

**27 подлинник (официального) документа:** Первый или единичный экземпляр официального документа

**28 дубликат документа:** Повторный экземпляр подлинника документа, имеющий юридическую силу

**29 копия документа:** Документ, полностью воспроизводящий информацию подлинного документа и все его внешние признаки или часть их, не имеющий юридической силы

**30 заверенная копия документа:** Копия документа, на которой в соответствии с установленным порядком проставляют необходимые реквизиты, придающие ей юридическую силу

**31 дублетный документ:** Один из экземпляров копии документа

## 2.2 Дело производство

### 2.2.1 Документирование

**32 документирование:** Запись информации на различных носителях по установленным правилам

**33 правила документирования:** Требования и нормы, устанавливающие порядок документирования

**34 система документации:** Совокупность документов,



взаимосвязанных по признакам происхождения, назначения, вида, сферы деятельности, единых требований к их оформлению

**35 унифицированная система документации; УСД:** Система документации, созданная по единым правилам и требованиям, содержащая информацию, необходимую для управления в определенной сфере деятельности

**36 вид письменного документа:** Принадлежность письменного документа к системе документации по признакам содержания и целевого назначения

**37 наименование документа:** Обозначение вида письменного документа

**38 организационно-распорядительный документ:** Вид письменного документа, в котором фиксируют решение административных и организационных вопросов, а также вопросов управления, взаимодействия, обеспечения и регулирования деятельности органов власти, учреждений, предприятий, организаций, их подразделений и должностных лиц

**39 реквизит документа:** Обязательный элемент оформления официального документа

**40 постоянная часть реквизита документа:** Неизменяемая часть реквизита документа, содержащаяся в бланке документа, наносимая при его изготовлении

**41 переменная часть реквизита документа:** Изменяемая часть реквизита документа, вносимая в бланк документа при его заполнении

**42 формуляр документа:** Набор реквизитов официального письменного документа, расположенных в определенной последовательности

**43 формуляр-образец документа:** Модель построения документа, устанавливающая область применения, форматы, размеры полей, требования к построению конструкционной сетки и основные реквизиты

**44 бланк документа:** набор реквизитов, идентифицирующих автора официального письменного документа

**45 унифицированная форма документа; УФД:** Совокупность реквизитов, установленных в соответствии с решаемыми в данной сфере деятельности задачами и расположенных в определенном порядке на носителе информации

**46 служебное поле унифицированной формы документа:** Зона унифицированной формы документа, предназначенная для закрепления ее в технических средствах хранения документов, а также нанесения специальных изображений

**47 зона унифицированной формы документа:** Часть площади унифицированной формы документа установленного размера, предназначенная для заполнения определенными реквизитами

**48 табель унифицированных форм документов:** Перечень разрешенных к применению унифицированных форм документов

**49 оформление документа:** Проставление необходимых реквизитов, установленных правилами документирования

**50 подпись:** Реквизит документа, представляющий собой собственноручную роспись полномочного должностного лица

**51 гриф ограничения доступа к документу:** Реквизит официального документа, свидетельствующий об особом характере информации, ограничивающий круг пользователей документа

**52 гриф Согласования:** Реквизит официального документа, выражающий согласие учреждения или его органа, не являющегося автором документа, с его содержанием

**53 гриф утверждения:** реквизит официального документа, придающий нормативный или правовой характер его содержанию

**54 дата официального документа:** Реквизит официального документа, содержащий указанное на документе время его создания и/или подписания, утверждения, принятия, согласования, опубликования

**55 заголовок официального документа:** Реквизит документа, кратко излагающий его содержание

**56 виза официального документа:** Реквизит документа, выражающий согласие или несогласие должностного лица с содержанием документа

**57 резолюция документа:** Реквизит, состоящий из надписи на документе, сделанной должностным лицом и содержащей принятое им решение

**58 текст официального документа:** Информация, зафиксированная любым типом письма или любой системой звукозаписи, заключающая в себе всю или основную часть речевой информации документа

### **2.2.2 Организация работы с документами**

**59 организация работы с документами:** Организация документооборота, хранения и использования документов в текущей деятельности учреждения

**60 документооборот:** Движение документов в организации с момента их создания или получения до завершения исполнения или отправления

**61 объем документооборота:** Количество документов, поступивших в организацию и созданных ею за определенный период

**62 входящий документ; поступивший документ:** Документ, поступивший в учреждение

**63 исходящий документ; отправляемый документ:** Официальный документ, отправляемый из учреждения

**64 внутренний документ:** Официальный документ, не выходящий за пределы подготовившей его организации

**65 регистрация документа:** Запись учетных данных о документе по установленной форме, фиксирующая факт его создания, отправления или получения

**66 регистрационный индекс документа; регистрационный номер документа:** Цифровое или буквенно-цифровое обозначение, присваиваемое документу при его регистрации

**67 контроль исполнения документов:** Совокупность действий, обеспечивающих своевременное исполнение документов

**68 срок исполнения документа:** Срок, установленный нормативно-правовым актом, организационно-распорядительным документом или резолюцией

**69 типовой срок исполнения документа:** Срок исполнения документа, установленный нормативно-правовым актом

**70 индивидуальный срок исполнения документа:** Срок исполнения документа, установленный организационно-распорядительным документом организации или резолюцией

**71 дело:** Совокупность документов или документ, относящихся к одному вопросу или участку деятельности, помещенных в отдельную обложку

**72 формирование дела:** Группирование исполненных документов в дело в соответствии с номенклатурой дел и систематизация документов внутри дела

**73 оформление дела:** Подготовка дела к хранению в соответствии с установленными правилами

**74 заголовок дела:** Краткое обозначение сведений о составе и содержании документов в деле

**75 номенклатура дел:** Систематизированный перечень наименований дел, заводимых в организации, с указанием сроков их хранения, оформленный в установленном порядке

**76 индекс дела; номер дела:** Цифровое и/или буквенно-цифровое обозначение дела в номенклатуре дел организации, наносимое на его обложку

## **2.3 Архивное дело**

### **2.3.1 Организация документов Архивного фонда Российской Федерации**

**77 архив** (Ндп. архивохранилище): Организация или ее структурное подразделение, осуществляющее прием и хранение архивных документов с целью использования

**78 архивохранилище** (Ндп. *архив*): Специально оборудованное помещение для хранения архивных документов

**79 профиль архива:** Установленный для архива состав для документов, подлежащих хранению

**80 архивный документ:** Документ, сохраняемый или подлежащий сохранению в силу его значимости для общества и равно имеющий ценность для собственника

**81 архивный фонд:** Совокупность архивных документов, исторически и/или логически связанных между собой

**82 Архивный фонд Российской Федерации:** Совокупность документов, имеющих историческое, научное, социальное, экономическое, политическое или культурное значение, отражающих материальную и духовную жизнь народов страны и являющихся неотъемлемой частью историко-культурного наследия народов Российской Федерации

**83 государственная часть Архивного фонда Российской Федерации:** Архивные фонды и архивные документы, являющиеся государственной или муниципальной собственностью

**84 негосударственная часть Архивного фонда Российской Федерации:** Архивные фонды и архивные документы, являющиеся собственностью негосударственных юридических лиц, собственностью физических лиц и включенные в состав Архивного фонда Российской Федерации на основании соглашения (договора) с собственником после экспертизы их ценности

**85 объединенный архивный фонд** (Ндп. *групповой архивный фонд, комплексный архивный фонд*): Архивный фонд, сформированный из документов двух или более фондообразователей, имеющих между собой исторически обусловленные связи

**86 архивный фонд личного происхождения:** Архивный фонд, состоящий из архивных документов, образовавшихся в жизни и деятельности физического лица, семьи, рода

**87 архивная коллекция:** Совокупность документов, образовавшихся в деятельности различных фондообразователей и объединенных по одному или нескольким признакам

**88 комплектование архива:** Систематическое пополнение архива документами в соответствии с его профилем и действующим законодательством

**89 источник комплектования:** Юридическое или физическое лицо, чьи документы поступают или могут поступить на хранение в архив

**90 документальный фонд:** Совокупность документов, образующихся в деятельности юридического или физического лица

**91 фондообразователь:** Юридическое или физическое лицо, в деятельности которого образуется документальный фонд

**92 фондирование документов:** Распределение документов по архивным фондам и архивным коллекциям

**93 ценность архивного документа:** Свойства архивного документа, обуславливающие его культурное, научное, экономическое, политическое значение

**94 запретная дата документа:** Дата, означающая, что документы, возникшие ранее ее, экспертизе их научной и прак-

тической ценности не подвергаются и уничтожению не подлежат

**95 экспертиза ценности документов:** Отбор документов на государственное хранение или установление сроков их хранения на основе принятых критериев

**96 перечень документов со сроками хранения:** Систематизированный список видов и категорий документов, содержащий нормативные указания о сроках их хранения

**97 выборочный прием документов на постоянное хранение:** Прием на постоянное хранение отдельных видов документов организаций или всех ценных документов ряда организаций из числа однородных

**98 выделение документов к уничтожению:** Выявление в процессе экспертизы научной и практической ценности документов с истекшими сроками хранения, утративших практическое, научное или общественное значение, и отбор их к уничтожению

### ***2.3.2 Обеспечение сохранности документов***

**99 обеспечение сохранности документов:** Обеспечение физико-химической сохранности документов и их учет

**100 обеспечение физико-химической сохранности документов:** Разработка, создание и практическое применение научно-технических средств и методов хранения, реставрации, консервации, биохимической защиты и воспроизведения документов

**101 режим хранения архивных документов:** Совокупность температурно-влажностных и санитарно-гигиенических условий, создаваемых в архивохранилищах для обеспечения сохранности документов, и контроль за их выполнением

**102 реставрация архивного документа:** Восстановление первоначальных или близких к первоначальным свойств и внешних признаков архивного документа, подвергшегося повреждению или разрушению

**103 старение (архивного) документа:** Изменение первоначальных физико-химических свойств документа под воздействием внешних и внутренних факторов

**104 страховая копия (архивного документа):** Копия

особо ценного или уникального архивного документа, изготовленная в целях хранения содержащейся в нем информации на случай утраты или повреждения оригинала

**105 страховой фонд документов:** Совокупность страховых копий особо ценных и уникальных документов

**106 фонд пользования:** Совокупность копий архивных документов, предназначенных для пользования вместо оригиналов с целью предотвращения их износа

**107 хранение архивных документов:** Обеспечение рационального размещения и сохранности документов

**108 государственное хранение архивных документов:** Постоянное хранение архивных документов, осуществляемое архивами, рукописными отделами библиотек и музеев

**109 ведомственное хранение архивных документов:** Хранение архивных документов в ведомственных архивах, осуществляемое государственными и муниципальными организациями в течение периода, установленного нормативными документами

**110 депозитарное хранение документов:** Хранение в архиве, музее, библиотеке архивных документов Архивного фонда Российской Федерации на условиях, определяемых договором между собственником документов и соответствующим архивом, музеем, библиотекой, с сохранением за собственником права собственности на архивные документы

**111 постоянное хранение документов:** Бессрочное хранение документов в архивном учреждении, государственном музее, библиотеке

**112 документ постоянного хранения:** Документ, которому в соответствии с нормативными документами и иными правовыми актами установлено бессрочное хранение

**113 документ временного хранения:** Документ с установленным сроком хранения, по истечении которого он подлежит уничтожению

**114 ограничительный срок секретного хранения архивных документов:** Срок засекречивания сведений, установленный законодательными актами, в течение которого запрещается свободный доступ к документам государственной части Архивного фонда Российской Федерации, содержащим охра-

няемую законом тайну

**115 учет архивных документов:** Установление количества и состава архивных документов в единицах учета и фиксация принадлежности каждой единицы учета к определенному комплексу и общему их количеству в учетных документах

**116 централизованный государственный учет документов Архивного фонда Российской Федерации:** Система учета документов Архивного фонда Российской Федерации в масштабе области, края, республики, государства в целом, основанная на сосредоточении в органах управления архивным делом сведений о количестве, составе архивных фондов и количестве единиц хранения

**117 единица хранения архивных документов:** Учетная и классификационная единица, представляющая собой физически обособленный документ или совокупность документов, имеющая самостоятельное значение

**118 единица учета архивных документов:** Единица измерения количества документов в архиве

**119 учетные документы архива:** Комплекс документов установленной формы, фиксирующих поступление, выбытие, количество, состав и состояние архивных документов в единицах учета

**120 карточка (архивного) фонда** (Ндп. *фондовая карточка*): Учетный документ, содержащий название, сведения о количестве, составе документов архивного фонда и месте его хранения, предназначенный для централизованного государственного учета архивных документов Архивного фонда Российской Федерации

**121 список (архивных) фондов:** Учетный документ, содержащий перечень официальных наименований хранящихся, выбывших и поступающих архивных фондов в порядке возрастания присвоенных им номеров

**122 лист (архивного) фонда:** Учетный документ, содержащий название, номер архивного фонда, его категорию, указание места хранения и сведения о количестве, хронологических границах, составе документов фонда и его научно-справочного аппарата в их динамике

**123 внутренняя опись документов дела:** Учетный до-



кумент, содержащий перечень документов дела с указанием порядковых номеров документов, их индексов, названий, дат, номеров листов

**124 проверка наличия [состояния] дел:** Установление соответствия реального количества единиц хранения записям в учетных документах архива, а также выявление дел и документов, требующих улучшения физического состояния, реставрации, дезинфекции

### ***2.3.3 Научно-информационная деятельность архивов***

**125 научно-информационная деятельность архива:** Создание архивных справочников, организация использования и публикация архивных документов

**126 использование архивных документов:** Применение информации архивных документов в культурных, научных, политических, экономических целях и для обеспечения законных прав и интересов граждан

**127 публикация архивных документов:** Подготовка документов к изданию в соответствии с установленными правилами

**128 система научно-справочного аппарата к документам архива:** Комплекс взаимосвязанных архивных справочников и автоматизированных информационно-поисковых систем о составе и содержании документов, создаваемых на единых научно-методических основах для поиска архивных документов и архивной информации в целях их эффективного использования

**129 историческая справка к архивному фонду:** Документ, содержащий сведения по истории фондообразователя и архивного фонда, краткую характеристику состава и содержания его документов и научно-справочного аппарата

**130 архивный справочник:** Справочник, предназначенный для поиска информации об архивных фондах и/или архивных документах

**131 межархивный справочник:** Архивный справочник, содержащий сведения о документах нескольких архивов

**132 архивная опись:** Архивный справочник, содержащий систематизированный перечень единиц хранения архивно-

го фонда, коллекции и предназначенный для их учета и раскрытия их содержания

**133 путеводитель по (архивным) фондам архива:** Архивный справочник, содержащий в систематизированном порядке характеристики или краткие сведения об архивных фондах и предназначенный для ознакомления с его составом и содержанием

**134 обзор архивных документов:** Архивный справочник, включающий систематизированные сведения о составе, содержании и поисковых данных отдельных комплексов архивных документов, дополненные в необходимых случаях их источниковедческим анализом

**135 архивный каталог:** Архивный справочник, в котором информация об архивных документах расположена в соответствии с выбранной схемой классификации

**136 указатель (архивный):** Архивный справочник, содержащий систематизированный перечень наименований предметов или объектов, о которых содержатся сведения в архивных документах, с указанием их поисковых данных

**137 доступ к архивным документам:** Предусмотренные нормативными документами условия использования архивных документов

**138 архивная справка:** Официальный документ, имеющий юридическую силу и содержащий архивную информацию о предмете запроса, с указанием поисковых данных документов

**139 архивная копия:** Официальный документ архива, воспроизводящий текст или изображение архивного документа с указанием его поисковых данных

**140 архивная выписка:** Копия части текста архивного документа, оформленная в установленном порядке.

**Приложение Б**  
**ГОСТ Р ИСО 15489-1-2007**

**Система стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу**  
**Управление документами**  
**Общие требования**  
**ISO 15489-1—2001**  
**Information and documentation. Records management. General (IDT)**

**1 Область применения**

Настоящий стандарт регулирует процессы управления документами государственных или коммерческих организаций, предназначенными для внутреннего или внешнего пользования.

Все общие положения настоящего стандарта являются рекомендациями по созданию, включению в систему и управлению документами, а также обеспечению соответствия документов установленным в настоящем стандарте характеристикам.

Настоящий стандарт:

- распространяется на управление документами (всех форматов и на всех носителях), создаваемыми или получаемыми государственной или коммерческой организацией в процессе ее деятельности или лицом, на которого возложена обязанность создавать и сохранять документы;

- содержит положения об ответственности, политике, процедурах, системах и процессах, связанных с документами организаций;

- содержит руководящие указания по управлению документами в рамках процессов управления качеством и управления окружающей средой в соответствии с национальными стандартами ГОСТ Р ИСО 9001 и ГОСТ Р ИСО 14001;

- содержит методические рекомендации по проектированию и внедрению документной системы.

Настоящий стандарт не распространяется на управление архивными документами в архивных учреждениях.

Настоящий стандарт предназначен для:

- руководителей (менеджеров) организаций,
- специалистов в области управления документами, информацией и технологиями,
- сотрудников (персонала) организаций,
- других частных лиц, обязанных создавать и сохранять документы.

## **2 Нормативные ссылки**

В настоящем стандарте использованы нормативные ссылки на следующие стандарты:

ИСО 5963—85 Документация. Методы анализа документов, определения их темы и подбора индексированных терминов для составления указателей;

ИСО 5127—2002 Информация и документация. Словарь;

ИСО 9001—2000 Системы менеджмента качества. Требования;

ИСО 14001—96 Системы управления окружающей средой. Требования и руководство по применению.

## **3 Термины и определения**

Для целей настоящего стандарта применяются следующие термины и определения:

**3.1 архивный орган; архивное учреждение** (archival authority): Учреждение, ответственное за отбор документов на хранение, комплектование и обеспечение сохранности архивного фонда, предоставление доступа к архивным документам и согласование уничтожения других документов

**3.2 документная система; система управления документами** (records system): Информационная система, обеспечивающая сбор документов (включение документов в систему), управление документами и доступ к ним в течение времени

**3.3 документ** (document, records): Зафиксированная на материальном носителе идентифицируемая информация, созданная, полученная и сохраняемая организацией или частным лицом в качестве доказательства при подтверждении правовых обязательств или деловой деятельности

**3.4 доступ** (access): Право, возможность, средства для поиска, использования или извлечения информации

3.6 **индексирование** (indexing): Процесс проставления условных обозначений и составления указателей, служащих для упрощения доступа к документам и (или) информации

3.7 **классификация** (classification): Систематическая идентификация и упорядочение деловой деятельности и (или) документов по категориям в соответствии с логически структурированными условиями, методами и процедурными правилами, представленными в классификаторе

3.8 **конвертация** (conversion): Процесс перемещения документов с одного носителя на другой или из одного формата в другой. Ср. **миграция** (п. 3.12)

3.9 **контроль** (tracking): Создание, включение в систему и сохранение информации о движении и использовании документов

3.10 **контроль действий** (action tracking): Процесс отслеживания временных рамок совершения действий, а также процесс установления связи этих отдельных действий с деловой деятельностью в целом

3.11 **метаданные** (metadata): Данные, описывающие контекст, содержание, структуру документов и управление документами в течение времени

3.12 **миграция** (migration): Действие по перемещению документов из одной системы в другую с сохранением аутентичности, целостности, достоверности документов и их пригодности для использования. Ср. **конвертация** (п. 3.8)

3.13 **обеспечение сохранности** (preservation): Процессы и операции по обеспечению технической и интеллектуальной аутентичности документов в течение времени

3.14 **отбор и передача** (disposition): *Процессы реализации управленческих решений, зафиксированных в перечнях документов или других инструментах управления документам, и касающиеся уничтожения документов или передачи их на последующее хранение,*

3.15 **перемещение** (transfer): (в отношении места хранения) Перемещение документов из одного места в другое

3.16 **передача** (transfer): (в отношении способа хранения) Изменение способа хранения документов, права собственности и (или) ответственности за документы

3.17 **подотчетность** (accountability): Принцип, в соответствии с которым частные лица, организации и общество ответственны за свои действия

3.18 **регистрация** (registration): Действие по присвоению документу уникального идентификатора при его вводе в систему

3.19 **уничтожение** (destruction): Процесс уничтожения документов без какой-либо возможности восстановления

3.20 **управление документами** (records management): Совокупность действий по созданию, использованию, хранению и уничтожению документов в организациях, осуществляющих деловую деятельность планомерно и эффективно, в целях доказательства проведения деловых (управленческих) операций

#### **4 Преимущества управления документами**

Управление документами распространяется на практическую деятельность как управляющих документами, так и любых других лиц, создающих или использующих документы в ходе их деловой деятельности. Управление документами в организации включает:

а) принятие политики и стандартов в сфере управления документами,

б) распределение ответственности и полномочий по управлению документами,

в) установление и распространение процедур и руководящих указаний,

г) предоставление ряда услуг, относящихся к управлению документами и использованию документов,

д) проектирование, внедрение и администрирование специализированных систем для управления документами,

е) интегрирование управления документами в системы и процессы деловой деятельности.

Документы содержат информацию, являющуюся ценным ресурсом и важным элементом деловой деятельности. Системный подход к управлению документами позволяет организациям и обществу защищать и сохранять документы в качестве доказательства действий. Система управления документами позволяет создать информационный ресурс о деловой деятельности, который может поддерживать последующую деятельность

и отдельные решения, а также обеспечивать подотчетность всем заинтересованным сторонам.

Документы позволяют организациям:

- осуществлять свою деятельность упорядоченно, эффективно и подотчетно;
- предоставлять услуги последовательно и беспристрастно;
- обеспечивать и документировать формирование политики и принятие управленческих решений;
- обеспечивать согласованность, непрерывность и производительность деловой и управленческой деятельности;
- повышать эффективность деятельности всей организации;
- обеспечивать бесперебойность деятельности в случае чрезвычайных ситуаций;
- соблюдать требования законодательства и регулирующей среды, в том числе в области архивной, аудиторской и надзорной деятельности;
- обеспечивать защиту и поддержку в судебных делах, включая управление рисками, связанными с наличием или отсутствием документальных доказательств, содержащих сведения о деятельности организации;
- защищать интересы организации и права сотрудников, а также всех заинтересованных сторон;
- обеспечивать и документировать текущие и будущие научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы, деятельность по развитию, разработки и достижения, а также исторические исследования;
- предоставлять документированные доказательства деловой, личной и общественной деятельности;
- обеспечивать деловое, персональное и социальное своеобразие;
- сохранять корпоративную, индивидуальную память, память общества.

### **5 Регулирующая среда**

Всем организациям необходимо идентифицировать регулируемую их деятельность среду и требования к документированию их деятельности. Политика и процедуры деятельности

организаций должны учитывать регулируемую среду. Нормативные документы, отражающие деятельность организации, должны содержать соответствующие доказательства ее соответствия регулирующей среде.

Регулирующая среда включает:

а) законы и нормативные акты, регулирующие сферу деловой деятельности в целом и в специфических отраслях, в том числе законы и нормативные акты, относящиеся непосредственно к документам, архивам, доступу, конфиденциальности, доказательству, электронной коммерции, защите данных, информации;

б) стандарты, относящиеся к практической деятельности;

в) правила рекомендательного характера, отражающие передовой опыт;

г) добровольно применяемые кодексы поведения и этики;

д) идентифицируемые общественные ожидания, касающиеся приемлемого поведения в специфической отрасли или организации.

Тип организации и отрасли, к которой она принадлежит, позволяют определить, какие из этих элементов регулирующей среды (по отдельности или вместе) в наибольшей степени применимы к требованиям по управлению документами в конкретной организации.

## **6 Политика и ответственность**

### **6.1 Общие положения**

Организация, стремящаяся к соблюдению требований настоящего стандарта, должна принять, документально зафиксировать, поддерживать и распространять политику, процедуры и практику управления документами с тем, чтобы обеспечить необходимые для работы свидетельства, отчетность и информацию о своей деятельности.

### **6.2 Политика**

Организации должны определить и документально зафиксировать политику в области управления документами. Целью этой политики должно быть создание и управление аутентичными, достоверными и пригодными для использования документами, способными поддерживать деловую деятельность в течение установленного (необходимого) периода времени. Ор-



ганизации должны обеспечить информирование об этой политике и ее применение на всех организационных уровнях. Политика должна быть принята и одобрена на высшем уровне принятия управленческих решений и распространена во всей организации. Также следует распределить ответственность за ее соблюдение. Политика должна разрабатываться на основе анализа деловой деятельности. Она должна определять области, в которых законодательство, нормативные акты, стандарты и практические рекомендации в наибольшей степени применимы к созданию документов, связанных с деловой деятельностью. При этом организации должны учитывать свою организационную среду, а также экономические аспекты. Политика должна регулярно пересматриваться с тем, чтобы обеспечить отражение ею текущих потребностей деловой деятельности.

### **6.3 Ответственность**

Ответственность и полномочия в области управления документами должны быть четко определены и объявлены во всей организации с тем, чтобы было ясно, кто несет ответственность за работу с конкретными документами. Эта ответственность должна быть распределена между всеми сотрудниками организации (в том числе: управляющими документацией, специалистами смежных информационных профессий, руководством организации, руководителями структурных подразделений, системными администраторами и другими лицами, для которых работа с документами входит в их должностные обязанности) и отражена в должностных инструкциях и соответствующих предписаниях.

Особая ответственность в области управления документами должна быть возложена на лицо, обладающее соответствующими полномочиями внутри организации.

Назначение ответственных лиц может быть регламентировано распорядительным документом. Ответственность в области управления документами должна включать следующие положения:

а) Специалисты в области управления документами отвечают за все аспекты управления документами, в том числе за проектирование, внедрение и сохранность документных систем и их эксплуатационных характеристик, а также за обучение

пользователей управлению документами и применению документных систем в индивидуальной практической деятельности.

б) Ответственность руководства заключается в поддержке применения политики управления документами во всей организации.

в) Системные администраторы отвечают за то, чтобы вся документация была точной, удобной для восприятия и доступной для персонала организации.

г) Все сотрудники организации ответственны за сохранение аутентичности, целостности, достоверности и пригодности для использования документов, отражающих их деятельность.

В процессе планирования и внедрения политики и процедур управления документами могут принимать участие архивные органы.

## **7 Требования к управлению документами**

### **7.1 Принципы разработки программ управления документами**

Документы создаются, получают и используются в процессе осуществления деловой деятельности. Для обеспечения непрерывности деловой деятельности, соблюдения соответствия регулирующей среде и обеспечения необходимой подотчетности организации должны создавать и сохранять аутентичные, надежные и пригодные для использования документы, а также защищать целостность этих документов в течение требуемого времени.

Для этого организации должны принять и выполнять комплексную программу управления документами, включающую:

а) перечень документов для каждого процесса деловой деятельности и требования к информации, подлежащей включению в документы;

б) решение, какой формы и структуры должны быть создаваемые и включаемые в систему документы и какие технологии для их создания и обработки следует использовать;

в) требования к составу метаданных, их структуре и управлению ими;

г) установление требований к поиску, использованию и передаче документов, сроков хранения документов;

д) решение, как организовать документы с тем, чтобы они отвечали требованиям, предъявляемым к их использованию;

е) оценку рисков, связанных с отсутствием официальных документов, отражающих деятельность организации;

ж) обеспечение сохранности документов и доступа к ним в целях выполнения требований деловой деятельности и общественных ожиданий;

з) соответствие правовым требованиям, регулирующей среде, стандартам и политике организации;

и) обеспечение хранения документов в безопасной и защищенной среде;

к) обеспечение хранения документов в течение необходимого или требуемого срока;

л) определение и оценку возможностей повышения эффективности, результативности или качества организационных процессов, решений и действий в результате качественного управления документами.

Правила создания документов и метаданных о документах и их включения в систему должны быть инкорпорированы в процедуры, регулирующие все процессы деловой деятельности, для которых требуется доказательство осуществления действий.

Долгосрочное планирование деловой деятельности и меры в случае непредвиденных обстоятельств должны гарантировать, что документы, важные для продолжительного функционирования организации, защищены и могут быть восстановлены в случае необходимости.

## **7.2 Характеристики документа**

### **7.2.1 Общие положения**

Документ должен правильно отражать то, что сообщено или решено, или предпринятое действие. Он должен отвечать потребностям деловой деятельности, к которой он относится, и использоваться в целях отчетности. Помимо содержания, документ должен иметь метаданные, отражающие операции деловой деятельности, или быть постоянно связанным или объединенным с ними. При этом:

а) структура документа, то есть его формат и взаимосвязи между составляющими документ элементами, должна оставаться неизменной,

б) в документе должен быть отражен контекст его создания, получения и использования документа (в том числе процесс деловой деятельности, частью которого является данная операция, дата и время данной операции и ее участники),

в) должны быть представлены связи между отдельными записями, составляющими в совокупности документ.

Политика, процедуры и практика управления документами должны обеспечить создание надежных документов, обладающих характеристиками, указанными в п.п. 7.2.2 —7.2.5.

#### 7.2.2 Аутентичность

Документ является аутентичным, если он:

а) является тем, чем должны быть;

б) был создан или отправлен лицом, уполномоченным на это;

в) был создан или отправлен в то время, которое обозначено в документе.

Чтобы обеспечить аутентичность документов, организации должны внедрить и документально зафиксировать политику и процедуры контроля над созданием, получением, передачей, сохранением и отбором документов и тем самым гарантировать, что создатели документов уполномочены на это и идентифицированы, а документы защищены от несанкционированного дополнения, удаления, изменения, использования и сокрытия (засекречивания).

#### 7.2.3 Достоверность

Достоверным является документ, содержание которого можно считать полным и точным представлением подтверждаемых операций, деятельности или фактов и которому можно доверять в последующих операциях или в последующей деятельности. Документы должны создаваться во время или сразу же после операции или случая, к которым они относятся, лицами, достоверно знающими факты, или средствами, обычно используемыми в деловой деятельности при проведении данной операции.

#### 7.2.4 Целостность

Целостность документа определяется его полнотой и неизменностью.

Необходимо, чтобы документ был защищен от несанкционированного изменения.

Политика и процедуры управления документами должны указывать, какие дополнения или примечания могут быть добавлены к документу после его создания, при каких обстоятельствах дополнения или примечания могут быть разрешены, и кто уполномочен сделать это. Любые санкционированные примечания, добавления или удаления в документе следует четко обозначать и контролировать.

#### 7.2.5 Пригодность для использования

Пригодным для использования является документ, который можно локализовать, найти, воспроизвести и интерпретировать. При воспроизведении он должен отражать связь с деловой деятельностью или операцией, в результате которой он был создан. Контекстные ссылки документов должны нести информацию, необходимую для понимания операций деловой деятельности, в которых эти документы были созданы и применялись. Должна быть предоставлена возможность идентифицировать документ в более широком контексте — контексте деловой деятельности и функций. Связи между документами, фиксирующие последовательность действий, должны быть сохранены.

## **8 Проектирование и внедрение документной системы**

### **8.1 Общие положения**

Стратегия управления документами основывается на разработке и принятии политики, процедур и практики, а также проектировании и внедрении документных систем в соответствии с оперативными потребностями организации и регулирующей средой.

Принятая организацией стратегия документирования собственной деловой деятельности должна определять, какие документы требуются, когда, как и где они должны быть включены в документные системы.

Стратегия внедрения соответствующих документных систем может включать:

- а) проектирование документных систем;

- б) документирование процессов функционирования документных систем;
- в) подготовка сотрудников, работающих с документами;
- г) конвертацию документов в новые документные системы, форматы;
- д) установление стандартов, проверку соответствия им и их соблюдения;
- е) определение сроков хранения и принятие решений относительно ценности документах (при соблюдении соответствия регулирующей среде).

Стратегия управления документами должна быть документально зафиксирована в стратегическом плане. Например, в Стратегическом плане по управлению информацией, который должен входить в состав плановой документации организации.

Информационные системы, прикладные программы и коммуникационные системы, а также поддерживаемые ими процессы деловой деятельности должны быть спроектированы, модифицированы или перепроектированы так, чтобы в процессе повседневной деловой деятельности происходило создание соответствующих документов, как составной части документной системы.

## **8.2 Характеристики документных систем**

### **8.2.1 Введение**

Документные системы должны поддерживать документы, обладающие

характеристиками, указанными в п. 7.2., а сами системы должны обладать характеристиками, установленными в п.п. 8.2.2 — 8.2.6.

### **8.2.2 Надежность**

Любая система, используемая для управления документами, должна быть способной длительно и правильно функционировать в соответствии с требуемыми процедурами.

Документная система должна:

- а) в соответствии с установленным порядком включать все документы в рамках охватываемой ею деловой деятельности;
- б) организовывать документы таким образом, чтобы отражать процессы деловой деятельности создателя документов;

в) защищать документы от несанкционированного изменения, изъятия или уничтожения;

г) в соответствии с установленным порядком функционировать в качестве основного источника информации о действиях, зафиксированных в документах;

д) обеспечивать доступ ко всем относящимся к определенному вопросу документам и связанным с ними метаданным.

Надежность системы должна быть документально зафиксирована путем создания и сохранения документов, относящихся к функционированию системы. Такие документы должны подтверждать, что система соответствует критериям, перечисленным выше.

Документная система должна реагировать на изменения потребностей деловой деятельности, но любые изменения в системе не должны влиять на характеристики документов в системе. Аналогично этому, при передаче документов из одной документной системы в другую, она должна проводиться таким образом, чтобы не оказывать неблагоприятного воздействия на характеристики документов.

### 8.2.3 Целостность

Для предотвращения несанкционированного доступа к документам, их уничтожения, изменения или перемещения в документной системе должны применяться контрольные меры, такие как мониторинг доступа, верификация пользователя. Уничтожение документов и их засекречивание должны быть санкционированы. Такой контроль может осуществляться внутри самой документной системы или быть внешним по отношению к конкретной системе. В отношении электронных документов, у организации может возникнуть необходимость доказать, что любые системные сбои, обновления программного обеспечения или регулярная эксплуатация системы не влияют на качество сохранности документов.

### 8.2.4 Соответствие

Документные системы в организациях должны быть управляемы в соответствии со всеми требованиями, предъявляемыми текущей деловой деятельностью, регулирующей средой и общественными ожиданиями. Сотрудники, создающие документы, должны понимать, как эти требования влияют на

действия, которые они выполняют. Соответствие документной системы таким требованиям должно регулярно проверяться, а документы этих проверок должны сохраняться в целях доказательства.

#### 8.2.5 Комплексность

Документные системы должны управлять документами, являющимися результатом всех видов деловой деятельности организации или ее структурного подразделения.

#### 8.2.6 Системность

Документы должны создаваться и сохраняться системно. Системность работ в сфере управления документами достигается путем проектирования и применения как документной системы, так и других систем деловой деятельности.

Документная система должна иметь точную документально зафиксированную политику, распределение ответственности и формальную методологию управления ею.

### **8.3 Проектирование и внедрение документных систем**

#### 8.3.1 Общие положения

Документная система должна обладать функциональными характеристиками, позволяющими выполнять и поддерживать процессы управления документами, описанные в разделе 9.

При принятии решений, связанных с проектированием и внедрением документных систем и поддерживаемых ими процессов, следует принимать во внимание необходимость их соответствия организационным структурам управления.

#### 8.3.2 Документирование операций

Документные системы должны полно и точно отражать все операции, произведенные с конкретным документом, в том числе процессы, связанные с этим документом. Такие подробности могут быть зафиксированы в метаданных документа или в контрольных протоколах системных процессов. Протоколы контроля системных процессов должны храниться, как минимум, столько же, сколько хранится документация, к которой они относятся.

#### 8.3.3 Материальные носители информации и их физическая защита

При проектировании документной системы следует выбирать подходящую среду хранения и носители информации,



средства физической защиты, процедуры обработки и системы хранения. Выбор носителя информации зависит от сроков хранения документов.

Документная система должна быть подготовлена к чрезвычайным ситуациям так, чтобы определять и уменьшать риски. Во время и после восстановления деятельности организации, пострадавшей от чрезвычайных ситуаций, система должна сохранить свою целостность и продемонстрировать это.

#### 8.3.4 Распределенное управление

Документные системы должны быть способны поддерживать альтернативные варианты размещения документов. В некоторых случаях, если правовая и регулирующая среда позволяют это, документы могут физически храниться в одной организации, а ответственность и контроль управления ими могут возлагаться либо на организацию-создателя, либо на другой полномочный орган. Такой порядок размещения, различающий хранение, владение и ответственность за документы, особенно подходит для документов в электронных документных системах. Перемещение документов может происходить в любое время, при этом они должны быть контролируемыми и документально оформленными.

#### 8.3.5 Конвертация и миграция

Документные системы следует проектировать так, чтобы документы оставались аутентичными, надежными и пригодными для использования, независимо от любых изменений в системе (в том числе при конвертации форматов, миграции между техническим оборудованием, операционными системами или специальными программными приложениями), в течение всего периода их хранения (в соответствии с 8.5).

#### 8.3.6 Доступ, поиск и использование

Документные системы должны обеспечивать своевременный и эффективный доступ к документам и поиск документов, необходимых для продолжения деловой деятельности и выполнения требований отчетности.

Системы должны иметь и применять средства контроля доступа, чтобы обеспечить сохранность документов. Они должны обеспечивать создание и поддержку протокола контроля системных процессов или другие методы, позволяющие эффек-

тивно защищать документы от несанкционированного использования, изменения или уничтожения.

### 8.3.7 Хранение и уничтожение документов

Документные системы должны обеспечивать процессы хранения, отбора и передачи документов для последующего хранения или уничтожения. Действия по отбору и передаче документов на дальнейшее хранение или уничтожение могут быть предприняты в любой период жизненного цикла документа, в том числе на стадии проектирования документных систем. Должна быть предусмотрена возможность автоматического отбора (изъятия) документов из документационной системы для передачи их на дальнейшее хранение или уничтожение. Системы должны поддерживать протоколы контроля системных процессов или другие методы, обеспечивающие отслеживание всех действий по отбору и передаче документов на дальнейшее хранение или уничтожение.

## 8.4 Методология проектирования и внедрения документных систем

При проектировании и внедрении приемлемой документной системы особое значение имеет методология ее проектирования и внедрения.

Методология, описываемая в пунктах (а) – (з), не является линейной. Эти задачи могут выполняться на различных стадиях, многократно, частично или постепенно, в соответствии с организационными потребностями, официальными требованиями и изменениями организационной среды или среды управления документами.

а) Предварительное обследование включает в себя:

- сбор информации на основе анализа документальных источников и путем интервьюирования;

- изучение и целей и задач организации, ее структуры, правовой, регулирующей, деловой и политической среды, критических факторов и критических недостатков, связанных с управлением документами.

б) Анализ деловой деятельности включает в себя:

- сбор информации из документальных источников и путем интервьюирования, касающейся идентификации и докумен-

тирования каждой функции, вида деловой деятельности и операции;

- установление их иерархии; моделирование процессов и составляющих их операций.

в) Определение требований к документам включает в себя:

- сбор информации из документальных источников и путем интервьюирования о каждой функции, виде деловой деятельности и операции, реализуемых при помощи документов. (Эти требования могут быть выработаны на основе анализа регулирующей среды организации (в соответствии с разделом 5) и рисков в случае, если документы не созданы и (или) не сохранены);

- определение того, как каждое требование может быть выполнено в рамках процессов управления документами; четкое формулирование и документальное оформление требований к документам;

- выбор подходящей структуры документов, наилучшим образом соответствующей каждой функции, виду деловой деятельности или операции.

г) Оценка существующих систем представляет собой:

- идентификацию и анализ существующих документных и других информационных систем в целях оценки их эксплуатационных характеристик на предмет соответствия требованиям, предъявляемым к документам.

д) Определение стратегий соблюдения требований к документам включает в себя:

- стратегию соблюдения требований к документам, установление политики, стандартов, процедур и практических действий;

- проектирование новых систем и внедрение систем таким образом, чтобы соблюдались установленные требования к документам.

Стратегия может быть применена к каждому требованию к документам отдельно или в комбинации. Стратегия должна быть выбрана на основе степени риска в случае невыполнения требования либо в рамках функции (для поддержания которой предназначена документная система), существующей

системной среды или корпоративной культуры, в которой стратегия должна применяться (согласно разделу 7).

е) Проектирование документной системы включает в себя:

- стратегию, процессы и практику, описываемые в настоящем стандарте;

- обеспечение того, чтобы документная система поддерживала процессы деловой деятельности, а не мешала им;

- оценку и, в случае необходимости, перепроектирование процессов деловой деятельности, применяемых в деловой деятельности систем, а также действующих коммуникационных систем для включения в них управления документами.

ж) Внедрение документной системы

Внедрение документной системы должно проводиться системно с использованием проектного планирования и методологий, подходящих для данной ситуации, а также с целью интеграции работы документных систем с процессами деловой деятельности и связанными с ней системами.

з) Обследование после внедрения представляет собой:

- неотъемлемый и непрерывный процесс сбора информации о работе документной системы. (Это может быть проведено путем интервьюирования работников и основных исполнителей при помощи анкет, наблюдения за системой в действии, изучения процедурных инструкций, учебных материалов и другой документации, а также путем проведения выборочных проверок качества документов, использования контрольных мер);

- проверку и оценку работы документной системы;

- инициирование и мониторинг корректирующих действий; установление режима непрерывного мониторинга и регулярной оценки.

### **8.5 Прекращение применения документных систем**

В случае прекращения функционирования документной системы или утраты ею легитимности, документы больше не могут включаться в систему, однако находящиеся в системе документы должны продолжать быть доступными. Документы могут быть перемещены из системы в соответствии с действующими правилами хранения и отбора (передачи) или в соответствии со стратегиями конвертации и миграции. Процесс прекращения применения документной системы должен быть доку-

ментально зафиксирован, поскольку это потребуется для сохранения аутентичности, достоверности, пригодности для использования и целостности документов, по-прежнему находящихся в системе, включая планы конвертации или преобразования данных (см. 7.2).

9 Процессы управления документами и контроль

### **9.1 Экспертиза письменной информации, подлежащей включению в документную систему**

Определение состава документов в документной системе, базируется на анализе регулирующей среды и требований деловой деятельности и отчетности, а также на анализе рисков в случае, если документы не включены в систему. Требования могут различаться в зависимости от типа организации, правового и социального контекста, в котором она действует.

Документы создаются в самой организации и поступают в нее из вне на различных носителях и с использованием постоянно меняющихся технологий. Документальная информация является динамичной, она может быть создана множеством исполнителей, существовать в нескольких версиях и находиться на различных стадиях формирования в течение различных периодов времени.

Информацию, зафиксированную на материальном носителе, следует включать в документную систему в качестве документов и связывать с метаданными, характеризующими ее особый деловой контекст, в случае, если она побуждает организацию или частное лицо к действию, служит для отчетности организации или частного лица, а также документально фиксирует действие, решение или процесс принятия решения.

### **9.2 Определение сроков хранения документов**

Принятие решений о сроках хранения документов в документной системе основывается на оценке регулирующей среды, требований деловой деятельности и подотчетности, а также оценке риска. Изначально к принятию таких решений должны привлекаться структурные подразделения, администрирующие конкретный вид деловой деятельности, ответственный сотрудник службы управления документами и другие необходимые лица, причастные к этому процессу, в соответствии с внешней и внутренней политикой управления документами или стандартами.

Правовыми или иными требованиями регулирующей среды могут устанавливаться минимальные сроки хранения документов в документной системе или же решение этого вопроса может быть передано уполномоченному органу (архивному органу или аудитору). При определении сроков хранения документов должны учитываться права и интересы всех заинтересованных лиц.

Принимаемые решения не должны преднамеренно нарушать какие-либо права доступа.

Управление хранением документов должно осуществляться для:

а) соответствия текущим и будущим потребностям деловой деятельности посредством:

1) сохранения информации о прошлых и настоящих решениях и видах деятельности (как части корпоративной памяти) в целях информационного обеспечения решений и деятельности в настоящем и будущем;

2) сохранения доказательств прошлой и настоящей деятельности для соблюдения обязательств отчетности;

3) своевременного, санкционированного и, систематического уничтожения документов, которые больше не используются;

4) сохранения контекста документа для того, чтобы будущие пользователи могли считать документы аутентичными и достоверными, даже в тех случаях, когда документные системы, в которых они хранятся, прекратили существование или подверглись существенным изменениям;

б) соответствия правовым требованиям путем обеспечения документирования, разъяснения и применения регулирующей среды в сфере управления документами в конкретном направлении деловой деятельности;

в) соответствия текущим и будущим потребностям внутренних и внешних заинтересованных лиц посредством:

1) идентификации законных интересов, которые заинтересованные лица могут иметь в отношении сохранности документов в течение более длительного срока, чем это необходимо самой организации. В состав заинтересованных лиц могут входить деловые партнеры, клиенты и другие лица, на которых влияют решения и действия данной организации, а также те, ко-

му организация должна предоставлять доступ к своим документам в целях отчетности (аудиторы, органы власти и управления, органы следствия, архивные органы или исследователи);

2) установления и оценки правовых, финансовых, политических, социальных или других позитивных результатов от сохранения документов для служения интересам исследователей и общества в целом;

3) соблюдения требований соответствующего архивного органа в рамках действующего законодательства.

К документам длительного срока хранения обычно относятся документы, которые:

- обеспечивают доказательство и информацию о политике и действиях организации;
- обеспечивают доказательство и информацию о взаимодействии организации с обслуживаемыми ею клиентами;
- документально фиксируют права и обязанности отдельных лиц и организаций;
- используются для создания “памяти” об организации в научных, культурных или исторических целях;
- содержат доказательство и информацию о деятельности, представляющей интерес для внутренних и внешних заинтересованных лиц.

### **9.3 Включение документов в систему**

Целью включения документов в документные системы является:

- установление взаимосвязей между документом, его создателем и контекстом создания документа;
- размещение документа и его взаимосвязей в документной системе;
- установление связей с другими документами.

Этот процесс может осуществляться путем присвоения документу любого формата подробных метаданных, включенных в документ, присоединенных к нему или связанных с ним. Это должно быть предусмотрено в процедурах документной системы. Такие метаданные особенно необходимы для контроля статуса, структуры и целостности документа в любое определенное время, а также для показа его связей с другими документами.

Методы, обеспечивающие включение документа в документную систему, могут включать:

а) классификацию и индексирование, которые позволяют соответствующим образом создавать ссылки, производить группировку, присваивать имена, защищать конфиденциальность, обеспечивать доступ для пользователей, а также поиск, отбор и идентификацию особо ценных документов;

б) упорядочение документов путем создания логической структуры и последовательности как для бумажных дел, так и для электронных директорий, что упрощает последующее использование документов и справочную работу;

в) регистрацию, которая обеспечивает доказательство существования документов в документной системе;

г) системы, которые формализуют (строят по шаблонам) действия в процессе деловой деятельности:

1) обеспечивают метаданные, описывающие контекст;

2) обеспечивают доказательство месторасположения документа;

3) идентифицируют, какое действие не выполнено;

4) идентифицируют, кто имел доступ к документу;

5) идентифицируют, когда такой доступ имел место;

6) обеспечивают доказательство операций, произведенных с документом.

#### **9.4 Регистрация**

В документной системе, осуществляющей процессы регистрации:

а) документ регистрируется при включении его в документную систему;

б) до завершения регистрации не допускаются предпринимать какие-либо действия, влияющие на документ.

Основным назначением регистрации является обеспечение доказательства того, что документ был создан или включен в документную систему, а дополнительным назначением – упрощение поиска документа. Регистрация включает краткое описание документа или запись метаданных о документе, а также присвоение документу идентификатора, уникального внутри определенной документной системы. Регистрация формализует включение документа в документную систему.



Документы могут быть зарегистрированы в документной системе как централизованно, так и децентрализованно. В электронной среде документные системы могут быть спроектированы так, чтобы регистрировать документы посредством автоматических процессов, не требующих вмешательства сотрудника службы управления документами.

## **9.5 Классификация**

### **9.5.1 Классификация деловой деятельности**

Классификация деловой деятельности является мощным инструментом, помогающим ведению деловой деятельности, и применяется во многих процессах по управлению документами, включая:

а) обеспечение связей между отдельными документами, которые накапливаются для обеспечения непрерывного документирования деятельности;

б) обеспечение согласованного присвоения имен документам в течение длительного времени;

в) оказание помощи при поиске всех документов, относящихся к определенной функции или виду деловой деятельности;

г) определение подходящей для различных групп документов защиты конфиденциальности, а также разграничение доступа;

д) разграничение прав пользователей на доступ или проведение действий с определенными группами документов;

е) распределение ответственности по управлению определенными группами документов;

ж) распределение документов по отдельным процедурам в рамках деловой деятельности;

з) определение соответствующих сроков хранения и действий по отбору документов на хранение или уничтожение.

### **9.5.2 Классификаторы**

Классификаторы отражают деятельность организации, в которой они созданы, и обычно базируются на анализе деловой деятельности организации. Классификаторы могут использоваться для поддержки различных процессов управления документами.

Организациям необходимо определить уровень классификации, необходимую для целей их деловой деятельности.

#### 9.5.3 Контрольные словари

Классификаторы и индексы могут быть дополнены контрольными словарями, разъясняющими специфические для организации термины и их использование.

#### 9.5.4 Индексирование

Индексирование может производиться «вручную» или автоматически и охватывать элементы, в разной степени объединенные в документной системе.

#### 9.5.5 Предназначение номеров и кодов

При ссылках на документы обычно используются более краткие записи, чем заголовки (как правило, номера и коды).

Цель кодирования связана с функцией установления местоположения, поскольку номер или код указывают «адрес» определенного документа с тем, чтобы документ мог быть найден путем определения места его расположения в документной системе.

### **9.6 Хранение и обращение с документами**

Документы следует хранить на носителях, которые обеспечивают их пригодность для использования, достоверность, аутентичность и сохранность в течение установленного периода времени (см. п. 8.2). Вопросы, относящиеся к хранению, обращению и использованию документов должны решаться на протяжении всего периода их жизненного цикла.

Документы требуют таких условий и технологий хранения, которые учитывают их особые физические и химические свойства. Ценные документы требуют более качественного хранения и обслуживания, с тем, чтобы сохранить их до тех пор, пока они не утратят свою ценность. Условия и технологии хранения документов должны быть спроектированы таким образом, чтобы защищать документы от несанкционированного доступа, утраты или повреждения, а также от кражи и чрезвычайных ситуаций.

Организации должны разработать и применять инструкции по конвертации или миграции документов из одной документной системы в другую.

Электронные документные системы должны быть спроектированы так, чтобы документы оставались доступными, аутентичными, достоверными и пригодными для использования независимо от любых изменений в системе на протяжении всего периода их хранения и использования. Изменения в системе могут включать миграцию на другое программное обеспечение, воспроизведение в форматах эмуляции или любые другие будущие способы воспроизведения документов. Если такие процессы происходят, следует сохранять доказательство произведенных изменений, а также подробное описание любых изменений форм и форматов документов.

### **9.7 Доступ**

Организации должны разработать и применять инструкции, регламентирующие вопросы доступа к документам.

Регулирующая среда, в которой организация функционирует, устанавливает основные нормы обеспечения прав, условий и ограничений доступа, которые должны быть учтены при управлении документными системами. Такие области, как конфиденциальность, безопасность, свобода информации и архивы регулируются специальным законодательством. Документы могут содержать персональную, коммерческую или служебную информацию. В некоторых случаях доступ к документам или информации о них следует ограничивать.

Ограничения доступа могут распространяться как на сотрудников организации, так и на посторонних пользователей. Документы с ограниченным доступом следует идентифицировать, только если это особая потребность деловой деятельности или регулирующей среды. Ограничения доступа должны действовать в течении обоснованно установленного периода времени, по истечении которого они могут быть отменены.

Обеспечение соответствующего контроля доступа осуществляется путем присвоения определенного статуса доступа как документам, так и отдельным лицам.

Управление процессом доступа предусматривает, что:

а) документы распределены по категориям в соответствии с их статусом доступа в определенное время;

б) документы доступны только лицам, обладающим правом доступа к ним;

в) зашифрованные документы могут быть прочтены только при наличии соответствующего разрешения;

г) процессы и операции с документами осуществляются только теми, кому разрешено их выполнять;

д) подразделения организации, ответственные за определенные функции деловой деятельности, устанавливают степень доступности для документов, относящихся к области их ответственности.

Мониторинг и отображение прав пользователя и функциональных обязанностей является непрерывным процессом, происходящим во всех документных системах независимо от их форматов. Электронные документные системы, в частности, территориально распределенные, могут получать протоколы идентификации пользователей из других приложений.

## **9.8 Контроль**

### **9.8.1 Общие положения**

Контроль движения и использования документов в документной системе требуется для:

а) идентификации невыполнения требуемых действий;

б) обеспечения поиска документа;

в) предотвращения утраты документов;

г) мониторинга использования системы в целях ее сохранения и защиты информации, а также сохранения контрольных записей о произведенных с документами операциях (в том числе включении в систему или регистрации, классификации, индексировании, хранении, доступе и использовании, миграции и передаче);

д) сохранения способности идентифицировать, в результате каких операций возникли отдельные документы при объединении или миграции систем.

### **9.8.2 Контроль действий**

Контроль действий в документной системе может применяться для процессов, в которых действия ограничены временными рамками, устанавливаемыми организацией или для организации. Контроль действий:

а) определяет этапы выполнения решений или операций, зафиксированных в документе;

б) распределяет между исполнителями ответственность за действия;

в) фиксирует даты предполагаемого и реального выполнения действий.

Контроль действий может эффективно применяться, только если материал зарегистрирован в документной системе прежде, чем направлен исполнителям.

### 9.8.3 Контроль местоположения

Движение документов должно быть документально зафиксировано для обеспечения их обнаружения всегда, когда это требуется. Механизмы контроля могут предусматривать фиксацию идентификатора документа, его заголовка, сотрудника или подразделения, обладающего документом, и времени (даты) перемещения документа. Система должна контролировать выдачу, передачу между сотрудниками и возврат документов на место их расположения или хранения, а также их изъятие из документной системы для уничтожения либо передачи другой уполномоченной сторонней организации, в том числе архивным органам для дальнейшего хранения.

## **9.9. Отбор и передача документов на последующее хранение или уничтожение**

Правила, определяющие, в соответствии с действующим законодательством, порядок отбора и передачи документов на последующее хранение или уничтожение, должны применяться системно и в установленном порядке в ходе обычной деловой деятельности.

Никаких действий по отбору и передаче документов на последующее хранение или уничтожение не должно предприниматься без уверенности в том, что определенный документ больше не требуется, работа с ним завершена и он не потребуется в качестве доказательства.

Действия по отбору и передачу документов на последующее хранение или уничтожение могут охватывать:

а) непосредственное физическое уничтожение, включая перезапись и стирание;

б) дальнейшее хранение в структурном подразделении;

в) перемещение в соответствующее хранилище или на соответствующий носитель (под контролем организации);

г) передачу в другую организацию, которая приняла на себя ответственность за деловую деятельность в результате реструктуризации, продажи или приватизации;

д) передачу документов в хранилище, управляемое в интересах организации независимым поставщиком услуг, по соответствующему контрактному соглашению;

е) передачу ответственности за управление документами соответствующим органам, в то время как документы физически хранятся организацией-создателем;

ж) передачу в архив организации;

з) передачу в сторонние архивные учреждения.

При физическом уничтожении документов следует руководствоваться следующими принципами:

- уничтожение должно всегда быть санкционированным;
- документы, связанные с предстоящими или актуальными судебными разбирательствами и расследованиями, не следует уничтожать;

- уничтожение документов должно проводиться таким образом, чтобы сохранить конфиденциальность любой содержащейся в них информации;

- все копии документов, разрешенных к уничтожению, включая конфиденциальные, страховые и резервные копии, следует уничтожить.

### **9.10 Документирование процессов управления документами**

Документация, описывающая процессы управления документами и документные системы, должна отвечать соответствующим правовым, организационным и техническим требованиям. Должны быть четко установлены полномочия по выполнению таких процессов управления документами, как классификация, индексирование, экспертиза ценности, отбор и передача документов на последующее хранение или уничтожение.

Соответствующее законодательство, стандарты и политика организации должны быть документально зафиксированы, чтобы определить требования к практике, обследованию, проверке и тестированию процессов управления документами. Особое внимание следует уделять другим информационным системам и политикам, применяемым внутри организации, чтобы со-

хранить корпоративную целостность среды управления информацией.

Все решения о включении документов в систему и установлении сроков хранения документов должны четко документироваться и сохраняться. Эти решения могут представлять собой инструкцию по отбору и передаче документов на последующее хранение или уничтожение. Официальная документация по анализу или другим оценкам, результатом которых явилось принятие решений о включении документов в систему и сохранении документов, должна быть подготовлена и представлена на утверждение высшему руководству. Такая документация должна содержать подробное описание деловой деятельности и документов, явившихся результатом каждого вида деловой деятельности, с четким и однозначным указанием сроков их хранения и действий по отбору и передаче документов на последующее хранение или уничтожение. События, инициирующие или разрешающие действия по отбору и передаче документов на последующее хранение или уничтожение, должны быть четко идентифицированы. Также должны использоваться инструкции по передаче документов на альтернативные средства хранения (например, внесетевое хранение). При необходимости такая документация должна быть представлена на согласование сторонним уполномоченным органам, таким как архивные органы, аудиторы и т. д. Следует сохранять документы, отражающие выполнение действий по отбору и передаче документов на последующее хранение или уничтожение.

### **10 Мониторинг и аудит**

Для обеспечения внедрения таких процедур и процессов документной системы, которые соответствуют политике и требованиям организации и позволяют получать ожидаемые результаты, должен регулярно проводиться мониторинг соответствия. Такой мониторинг должен проверять качество работы документной системы в организации, исполнение пользователями своих обязательств в отношении системы, а также удовлетворенность пользователей данной системой.

Регулирующая среда может требовать проведения мониторинга и аудита сторонними организациями.

В случае обнаружения непригодности или неэффективности документных систем и процессов управления документами они должны быть модифицированы.

Соответствие систем установленным требованиям, а также мониторинг следует документально фиксировать, а отчетные документы следует сохранять.

### **11 Обучение**

Организация, стремящаяся соблюдать требования настоящего стандарта, должна принять долгосрочную программу обучения в области управления документами. Программы обучения управлению документами должны охватывать роли и ответственность всех сотрудников и быть адресованными всем руководящим, штатным, временным работникам, волонтерам и любым другим индивидуальным лицам, ответственным за создание документов во время их работы и за включение этих документов в документные системы (в процессе всей или части деловой деятельности организации). Учебные программы могут быть подготовлены и реализованы во взаимодействии со сторонними организациями.



**Приложение В**  
**ГОСТ Р 6.30-2003**

Дата введения 2003-07-01

**УНИФИЦИРОВАННАЯ СИСТЕМА  
ОРГАНИЗАЦИОННО-РАСПОРЯДИТЕЛЬНОЙ  
ДОКУМЕНТАЦИИ**

**Требования к оформлению документов**

Unified systems of documentation.  
Unified system of managerial documentation.  
Requirements for presentation of documents

**1 Область применения**

Настоящий стандарт распространяется на организационно-распорядительные документы, относящиеся к Унифицированной системе организационно-распорядительной документации (УСОРД), - постановления, распоряжения, приказы, решения, протоколы, акты, письма и др. (далее - документы), включенные в ОК 011-93 «Общероссийский классификатор управленческой документации» (ОКУД) (класс 0200000).

Настоящий стандарт устанавливает: состав реквизитов документов; требования к оформлению реквизитов документов; требования к бланкам документов, включая бланки документов с воспроизведением Государственного герба Российской Федерации.

Требования настоящего стандарта являются рекомендуемыми.

**2 Состав реквизитов документов**

При подготовке и оформлении документов используют следующие реквизиты:

01 - Государственный герб Российской Федерации;

02 - герб субъекта Российской Федерации;

03 - эмблема организации или товарный знак (знак обслуживания);

- 04 - код организации;
- 05 - основной государственный регистрационный номер (ОГРН) юридического лица;
- 06 - идентификационный номер налогоплательщика/код причины постановки на учет (ИНН/КПП);
- 07 - код формы документа;
- 08 - наименование организации;
- 09 - справочные данные об организации;
- 10 - наименование вида документа;
- 11 - дата документа;
- 12 - регистрационный номер документа;
- 13 - ссылка на регистрационный номер и дату документа;
- 14 - место составления или издания документа;
- 15 - адресат;
- 16 - гриф утверждения документа;
- 17 - резолюция;
- 18 - заголовок к тексту;
- 19 - отметка о контроле;
- 20 - текст документа;
- 21 - отметка о наличии приложения;
- 22 - подпись;
- 23 - гриф согласования документа;
- 24 - визы согласования документа;
- 25 - оттиск печати;
- 26 - отметка о заверении копии;
- 27 - отметка об исполнителе;
- 28 - отметка об исполнении документа и направлении его в дело;
- 29 - отметка о поступлении документа в организацию;
- 30 - идентификатор электронной копии документа.

### **3 Требования к оформлению реквизитов документов**

3.1. Государственный герб Российской Федерации помещают на бланках документов в соответствии с Федеральным конституционным законом «О Государственном гербе Российской Федерации» (Собрание законодательства Российской Федерации, 2000, N 52, часть I, ст. 5021).

3.2 Герб субъекта Российской Федерации помещают на бланках документов в соответствии с правовыми актами субъектов Российской Федерации.

3.3 Эмблему организации или товарный знак (знак обслуживания) помещают на бланках организаций в соответствии с уставом (положением об организации).

3.4 Код организации проставляют по Общероссийскому классификатору предприятий и организаций (ОКПО).

3.5 Основной государственный регистрационный номер (ОГРН) юридического лица проставляют в соответствии с документами, выдаваемыми налоговыми органами.

3.6 Идентификационный номер налогоплательщика/код причины постановки на учет (ИНН/КПП) проставляют в соответствии с документами, выдаваемыми налоговыми органами.

3.7 Код формы документа проставляют по Общероссийскому классификатору управленческой документации (ОКУД).

3.8 Наименование организации, являющейся автором документа, должно соответствовать наименованию, закрепленному в ее учредительных документах.

Над наименованием организации указывают сокращенное, а при его отсутствии - полное наименование вышестоящей организации (при ее наличии).

Наименования организаций субъектов Российской Федерации, имеющих наряду с государственным языком Российской Федерации (русским) государственный язык субъектов Российской Федерации, печатают на двух языках.

Наименование организации на государственном языке субъекта Российской Федерации или ином языке располагают ниже или справа от наименования на государственном языке Российской Федерации.

Сокращенное наименование организации приводят в тех случаях, когда оно закреплено в учредительных документах организации. Сокращенное наименование (в скобках) помещают ниже полного или за ним.

Наименование филиала, территориального отделения, представительства указывают в том случае, если оно является автором документа, и располагают ниже наименования организации.

3.9 Справочные данные об организации включают в себя: почтовый адрес; номер телефона и другие сведения по усмотрению организации (номера факсов, телексов, счетов в банке, адрес электронной почты и др.).

3.10 Наименование вида документа, составленного или изданного организацией, должно быть определено уставом (положением об организации) и должно соответствовать видам документов, предусмотренным ОКУД (класс 0200000).

3.11 Датой документа является дата его подписания или утверждения, для протокола - дата заседания (принятия решения), для акта - дата события. Документы, изданные двумя или более организациями, должны иметь одну (единую) дату.

Дату документа оформляют арабскими цифрами в последовательности: день месяца, месяц, год. День месяца и месяц оформляют двумя парами арабских цифр, разделенными точкой; год - четырьмя арабскими цифрами.

Например, дату 5 июня 2003 г. следует оформлять 05.06.2003.

Допускается словесно-цифровой способ оформления даты, например 05 июня 2003 г., а также оформление даты в последовательности: год, месяц, день месяца, например: 2003.06.05.

3.12 Регистрационный номер документа состоит из его порядкового номера, который можно дополнять по усмотрению организации индексом дела по номенклатуре дел, информацией о корреспонденте, исполнителях и др.

Регистрационный номер документа, составленного совместно двумя и более организациями, состоит из регистрационных номеров документа каждой из этих организаций, проставляемых через косую черту в порядке указания авторов в документе.

3.13 Ссылка на регистрационный номер и дату документа включает в себя регистрационный номер и дату документа, на который должен быть дан ответ.

3.14 Место составления или издания документа указывают в том случае, если затруднено его определение по реквизитам «Наименование организации» и «Справочные данные об организации». Место составления или издания указывают с учетом принятого административно-территориального деления, оно включает в себя только общепринятые сокращения.

3.15. В качестве адресата могут быть организации, их структурные подразделения, должностные или физические лица. При адресовании документа должностному лицу инициалы указывают перед фамилией. Наименование организации и ее структурного подразделения указывают в именительном падеже. Например (здесь и далее примеры наименования организаций, их справочные данные и др. являются условными):

Минюст России  
Департамент  
информатизации  
и научно-технического  
обеспечения

Должность лица, которому адресован документ, указывают в дательном падеже, например:

Генеральному директору  
ОАО «Северные регионы»  
В.А.Лагунину

или

АО «Электроцентромонтаж»  
Главному бухгалтеру  
В.М.Кочетову

Если документ отправляют в несколько однородных организаций или в несколько структурных подразделений одной организации, то их следует указывать обобщенно, например:

Администрации районов  
Московской области

Допускается центрировать каждую строку реквизита «Адресат» по отношению к самой длинной строке. Например:

Главному редактору  
Издательского дома  
«Медиадом»  
Н.В.Семиной

Документ не должен содержать более четырех адресатов. Слово «Копия» перед вторым, третьим, четвертым адресатами

не указывают. При большем числе адресатов составляют список рассылки документа.

В состав реквизита «Адресат» может входить почтовый адрес. Элементы почтового адреса указывают в последовательности, установленной правилами оказания услуг почтовой связи.

При адресовании письма в организацию указывают ее наименование, затем почтовый адрес, например:

Государственное учреждение  
Всероссийский научно-  
исследовательский  
институт документоведения и  
архивного дела  
Профсоюзная ул., д.82, Моск-  
ва, 117393

При адресовании документа физическому лицу указывают фамилию и инициалы получателя, затем почтовый адрес, например:

Образцову О.П.  
ул.Садовая, д.5, кв.12,  
г.Липки, Киреевский р-  
н, Тульская обл.,  
301264

3.16 Документ утверждается должностным лицом (должностными лицами) или специально издаваемым документом. При утверждении документа должностным лицом гриф утверждения документа должен состоять из слова УТВЕРЖДАЮ (без кавычек), наименования должности лица, утверждающего документ, его подписи, инициалов, фамилии и даты утверждения, например:

УТВЕРЖДАЮ  
Президент ЗАО  
«Ростекстиль»  
Личная подпись  
\_\_\_\_\_ В.А.Степанов  
Дата

Допускается в реквизите «Гриф утверждения документа» центрировать элементы относительно самой длинной строки, например:

УТВЕРЖДАЮ  
Генеральный директор  
АО «Электронные технологии»  
Личная подпись \_\_\_\_\_  
Л.В.Кузнецов  
Дата

При утверждении документа несколькими должностными лицами их подписи располагают на одном уровне.

При утверждении документа постановлением, решением, приказом, протоколом гриф утверждения состоит из слова УТВЕРЖДЕН (УТВЕРЖДЕНА, УТВЕРЖДЕНЫ или УТВЕРЖДЕНО), наименования утверждающего документа в творительном падеже, его даты, номера. Например:

УТВЕРЖДЕН  
решением общего  
собрания  
акционеров от  
05.04.2003 N 14

или

УТВЕРЖДЕНО  
приказом ВНИИДАД  
от 05.04.2003 N 82

Гриф утверждения документа располагают в правом верхнем углу документа.

3.17 Резолюция, написанная на документе соответствующим должностным лицом, включает в себя фамилии, инициалы исполнителей, содержание поручения (при необходимости), срок исполнения, подпись и дату, например:

Морозовой Н.В.  
Федосеевой Н.А.

Прошу подготовить  
проект договора с  
Консалтинговой группой  
«ТЕРМИКА» к  
05.10.2003  
Личная подпись  
Дата

Допускается оформление резолюции на отдельном листе.

3.18 Заголовок к тексту включает в себя краткое содержание документа. Заголовок должен быть согласован с наименованием вида документа.

Заголовок может отвечать на вопросы:

о чем (о ком)?, например:

Приказ о создании аттестационной комиссии;

чего (кого)?, например:

Должностная инструкция ведущего эксперта.

К тексту документов, оформленных на бланках формата А5, заголовок допускается не указывать.

3.19 Отметку о контроле за исполнением документа обозначают буквой «К», словом или штампом «Контроль».

3.20 Текст документа составляют на государственном языке Российской Федерации или на государственных языках субъектов Российской Федерации в соответствии с законодательством Российской Федерации и субъектов Российской Федерации.

Тексты документов оформляют в виде анкеты, таблицы, связного текста или в виде соединения этих структур.

При составлении текста в виде анкеты наименования признаков характеризуемого объекта должны быть выражены именем существительным в именительном падеже или словосочетанием с глаголом второго лица множественного числа настоящего или прошедшего времени («имеете», «владеете» или «были», «находились» и т.д.). Характеристики, выраженные словесно, должны быть согласованы с наименованиями признаков.



Графы и строки таблицы должны иметь заголовки, выраженные именем существительным в именительном падеже. Подзаголовки граф и строк должны быть согласованы с заголовками. Если таблицу печатают более чем на одной странице, графы таблицы должны быть пронумерованы и на следующих страницах должны быть напечатаны только номера этих граф.

Связный текст, как правило, состоит из двух частей. В первой части указывают причины, основания, цели составления документа, во второй (заключительной) - решения, выводы, просьбы, предложения, рекомендации. Текст может содержать одну заключительную часть (например, приказы - распорядительную часть без констатирующей; письма, заявления - просьбу без пояснения).

В тексте документа, подготовленного на основании документов других организаций или ранее изданных документов, указывают их реквизиты: наименование документа, наименование организации - автора документа, дату документа, регистрационный номер документа, заголовки к тексту.

Если текст содержит несколько решений, выводов и т.д., то его можно разбивать на разделы, подразделы, пункты, которые нумеруют арабскими цифрами.

В документах (приказ, распоряжение и т.д.) организаций, действующих на принципах единоначалия, а также документах, адресованных руководству организации, текст излагают от первого лица единственного числа («приказываю», «предлагаю», «прошу»).

В документах коллегиальных органов текст излагают от третьего лица единственного числа («постановляет», «решил»).

В совместных документах текст излагают от первого лица множественного числа («приказываем», «решили»).

Текст протокола излагают от третьего лица множественного числа («слушали», «выступили», «постановили», «решили»).

В документах, устанавливающих права и обязанности организаций, их структурных подразделений (положение, инструкция), а также содержащих описание, оценку фактов или выводы (акт, справка), используют форму изложения текста от третьего лица единственного или множественного числа («отдел осуще-

ствляет функции», «в состав объединения входят», «комиссия установила»).

В письмах используют следующие формы изложения:

- от первого лица множественного числа («просим направить», «направляем на рассмотрение»);
- от первого лица единственного числа («считаю необходимым», «прошу выделить»);
- от третьего лица единственного числа («министерство не возражает», «ВНИИДАД считает возможным»).

3.21 Отметку о наличии приложения, названного в тексте письма, оформляют следующим образом:

Приложение: на 5 л. в 2 экз.

Если письмо имеет приложение, не названное в тексте, то указывают его наименование, число листов и число экземпляров; при наличии нескольких приложений их нумеруют, например:

Приложение: 1. Положение об Управлении регионального кредитования на 5 л. в 1 экз.

2. Правила подготовки и оформления документов Управления регионального кредитования на 7 л. в 2 экз.

Если приложения сброшюрованы, то число листов не указывают.

Если к документу прилагают другой документ, также имеющий приложение, отметку о наличии приложения оформляют следующим образом:

Приложение: письмо Росархива от 05.06.2003 N 02-6/172 и приложение к нему, всего на 3 л.

Если приложение направляют не во все указанные в документе адреса, то отметку о его наличии оформляют следующим образом:

Приложение: на 3 л. в 5 экз. только в первый адрес.

В приложении к распорядительному документу (постановления, приказы, распоряжения, правила, инструкции, положения, решения) на первом его листе в правом верхнем углу пи-

шут "Приложение №" с указанием наименования распорядительного документа, его даты и регистрационного номера, например:

Приложение № 2  
к приказу Росархива  
от 05.06.2003 N 319

Допускается выражение «ПРИЛОЖЕНИЕ №» печатать прописными буквами, а также центрировать это выражение, наименование документа, его дату и регистрационный номер относительно самой длинной строки, например:

ПРИЛОЖЕНИЕ № 2  
к приказу Минздрава  
России  
от 05.06.2003 N 251

3.22 В состав реквизита «Подпись» входят: наименование должности лица, подписавшего документ (полное, если документ оформлен не на бланке документа, и сокращенное - на документе, оформленном на бланке); личная подпись; расшифровка подписи (инициалы, фамилия), например:

Вице-президент Ассоциации региональных предприятий  
Личная подпись А.А.Борисов

или на бланке:

Вице-президент Личная подпись А.А.Борисов

Допускается в реквизите «Подпись» центрировать наименование должности лица, подписавшего документ, относительно самой длинной строки. Например:

Исполнительный директор  
Личная подпись Н.А.Федоров  
ЗАО «Партнер»

При оформлении документа на бланке должностного лица должность этого лица в подписи не указывают.

При подписании документа несколькими должностными лицами их подписи располагают одну под другой в последовательности, соответствующей занимаемой должности, например:

Директор института	Личная подпись	М.В.Ларин
--------------------	----------------	-----------

Главный бухгалтер	Личная подпись	З.В.Марьяш
-------------------	----------------	------------

При подписании документа несколькими лицами равных должностей их подписи располагают на одном уровне, например:

Заместитель директора по научной работе	Заместитель директора по научной работе
---	---

Личная подпись	Ю.Г.Демидов	Личная подпись	К.И.Игнатьев
----------------	-------------	----------------	--------------

При подписании совместного документа первый лист оформляют не на бланке.

В документах, составленных комиссией, указывают не должности лиц, подписывающих документ, а их обязанности в составе комиссии в соответствии с распределением, например:

Председатель комиссии	Личная подпись	В.Д.Банасюкевич
-----------------------	----------------	-----------------

Члены комиссии	Личная подпись	А.Н.Сокова
----------------	----------------	------------

	Личная подпись	А.С.Красавин
--	----------------	--------------

	Личная подпись	О.И.Рысков
--	----------------	------------

3.23 Гриф согласования документа состоит из слова СОГЛАСОВАНО, должности лица, с которым согласован документ (включая наименование организации), личной подписи, расшифровки подписи (инициалов, фамилии) и даты согласования, например:

СОГЛАСОВАНО

Ректор Финансовой академии

Личная подпись

А.Г.Грязнова

Дата

Если согласование осуществляют письмом, протоколом и др., гриф согласования оформляют следующим образом:

СОГЛАСОВАНО

Письмо Российской академии  
медицинских наук  
от 05.06.2003 N 430-162

или

СОГЛАСОВАНО

Протокол заседания Правления  
Российской государственной  
страховой компании «Росгосстрах»  
от 05.06.2003 N 10

3.24 Согласование документа оформляют визой согласования документа (далее - виза), включающей в себя подпись и должность визирующего документ, расшифровку подписи (инициалы, фамилию) и дату подписания. Например:

Руководитель юридического отдела

Личная подпись

А.С.Орлов

Дата

При наличии замечаний к документу визу оформляют следующим образом:

Замечания прилагаются

Руководитель юридического отдела

Личная подпись

А.С.Орлов

Дата

Замечания излагают на отдельном листе, подписывают и прилагают к документу.

Для документа, подлинник которого остается в организации, визы проставляют в нижней части оборотной стороны последнего листа подлинника документа.

Для документа, подлинник которого отправляют из организации, визы проставляют в нижней части лицевой стороны копии отправляемого документа.

Возможно оформление виз документа на отдельном листе согласования.

Допускается, по усмотрению организации, полистное визиrowание документа и его приложения.

3.25 Оттиск печати заверяет подлинность подписи должностного лица на документах, удостоверяющих права лиц, фиксирующих факты, связанные с финансовыми средствами, а также на иных документах, предусматривающих заверение подлинной подписи.

Документы заверяют печатью организации.

3.26 При заверении соответствия копии документа подлиннику ниже реквизита «Подпись» проставляют заверительную надпись: «Верно»; должность лица, заверившего копию; личную подпись; расшифровку подписи (инициалы, фамилию); дату заверения, например:

Верно

Инспектор службы кад- Личная подпись Т.С.Левченко  
ров

Дата

Допускается копию документа заверять печатью, определяемой по усмотрению организации.

3.27 Отметка об исполнителе включает в себя инициалы и фамилию исполнителя документа и номер его телефона. Отметку об исполнителе располагают на лицевой или оборотной стороне последнего листа документа в левом нижнем углу, например:

В.А.Жуков

924 45 67

3.28 Отметка об исполнении документа и направлении его в дело включает в себя следующие данные: ссылку на дату и номер документа, свидетельствующего о его исполнении, или при отсутствии такого документа краткие сведения об исполнении; слова «В дело»; номер дела, в котором будет храниться документ.

Отметка об исполнении документа и направлении его в дело подписывается и датируется исполнителем документа или руководителем структурного подразделения, в котором исполнен документ.

3.29 Отметка о поступлении документа в организацию содержит очередной порядковый номер и дату поступления документа (при необходимости - часы и минуты).

Допускается отметку о поступлении документа в организацию проставлять в виде штампа.

3.30 Идентификатором электронной копии документа является отметка (колонтитул), проставляемая в левом нижнем углу каждой страницы документа и содержащая наименование файла на машинном носителе, дату и другие поисковые данные, устанавливаемые в организации.

#### **4 Требования к бланкам документов**

4.1 Документы изготавливают на бланках.

Устанавливают два стандартных формата бланков документов - А4 (210x297 мм) и А5 (148x210 мм).

Каждый лист документа, оформленный как на бланке, так и без него, должен иметь поля не менее:

20 мм - левое;

10 мм - правое;

20 мм - верхнее;

20 мм - нижнее.

4.2 Бланки документов следует изготавливать на белой бумаге или бумаге светлых тонов.

4.3 Бланки документов оформляют в соответствии с приложением А. Ориентировочные границы зон расположения реквизитов обозначены пунктиром. Каждая зона определяется совокупностью входящих в нее реквизитов.

4.4 В зависимости от расположения реквизитов устанавливают два варианта бланков - угловой (рисунок А.1) и продольный (рисунок А.2).

4.5 Реквизит 01 (02 или 03) располагают над серединой реквизита 08. Реквизит 03 допускается располагать на уровне реквизита 08.

Реквизиты 08, 09, 10, 14, ограничительные отметки для реквизитов 11, 12, 13 в пределах границ зон расположения реквизитов размещают одним из способов:

- центрированным (начало и конец каждой строки реквизитов равно удалены от границ зоны расположения реквизитов);
- флаговым (каждая строка реквизитов начинается от левой границы зоны расположения реквизитов).

4.6 Для организации, ее структурного подразделения, должностного лица устанавливают следующие виды бланков документов:

- общий бланк;
- бланк письма;
- бланк конкретного вида документа.

4.7 Общий бланк используют для изготовления любых видов документов, кроме письма.

Общий бланк в зависимости от учредительных документов организации включает в себя реквизиты 01 (02 или 03), 08, 11, 14.

Бланк письма в зависимости от учредительных документов организации включает в себя реквизиты 01 (02 или 03), 04, 05, 06, 08, 09 и, при необходимости, ограничительные отметки для верхних границ зон расположения реквизитов 11, 12, 13, 14, 15, 17, 18, 19, 20.

Бланк конкретного вида документа, кроме письма, в зависимости от учредительных документов организации включает в себя реквизиты 01 (02 или 03), 08, 10, 14 и, при необходимости, ограничительные отметки для границ зон расположения реквизитов 11, 12, 13, 18, 19.



4.8 Для организаций субъектов Российской Федерации, имеющих наряду с государственным языком Российской Федерации государственный язык субъекта Российской Федерации, целесообразно использование продольного бланка; при этом реквизиты 08, 09, 14 печатают на двух языках: русском (слева) и национальном (справа) на одном уровне.

4.9 При изготовлении документов на двух и более страницах вторую и последующие страницы нумеруют.

Номера страниц проставляют посередине верхнего поля листа.

## Список условных обозначений и сокращений

- CASE – Computer-aided software engineering.  
 DIS – Draft International Standard.  
 IDEF – Icam DEFinition  
 ISO (ИСО) – International Organization for Standardization.  
 MS – Microsoft corporation.  
 SADT – Structured Analysis and Design Technique.  
 SC – Subcommittee.  
 TC – Technical Committee.  
 Workflow – управление рабочими процессами  
 АИС – автоматизированная информационная система;  
 АО – акционерное общество.  
 АРМ – автоматизированное рабочее место.  
 ГОСТ – Государственный стандарт.  
 ГСДОУ – Государственная система документационного обеспечения управления.  
 ДОУ – документационное обеспечение управления.  
 ЗАО – закрытое акционерное общество.  
 КОРД – Контроль организационно-распорядительной деятельности.  
 ЛПР – лицо, принимающее решение.  
 ПК – программный комплекс.  
 НТЦ – научно-технический центр.  
 ОКУД – общероссийский классификатор управленческой документации.  
 Росстандарт – (бывшее Ростехрегулирование и Госстандарт) – Федеральное агентство по техническому регулированию и метрологии.  
 СДОУ – служба документационного обеспечения управления.  
 СНГ – Содружество независимых государств.  
 СУБД – система управления базами данных.  
 ТР – таблица решений.  
 УСОПД – унифицированная система организационно-распорядительной документации.  
 ФЗ – Федеральный закон.  
 ЭЦП – электронная цифровая подпись.

## Глоссарий

Акт – составленный несколькими лицами документ, подтверждающий факты, события и содержащий выводы по ним.

Аналитическая записка – является аналогом служебной записки по форме, но отличается большим, по сравнению со служебной запиской, количеством табличных, графических, анкетных материалов и может быть составлена несколькими лицами.

Докладная записка – документ, содержащий обстоятельное изложение вопроса, отражающего результаты деятельности организации.

Доверенность – документ, предоставляющий доверителем права доверенному лицу на совершение каких-либо действий от своего имени.

Договор – основной правовой документ во взаимодействиях между организациями, представляющий собой соглашение сторон об установлении и регулировании каких-либо отношений.

Документ – это зафиксированная на материальном носителе информация с реквизитами, позволяющими ее идентифицировать

Документированная информация – материальный объект с информацией, закрепленной созданным человеком способом для ее передачи во времени и пространстве

Документооборот – движение документов с момента их получения или создания до завершения исполнения, отправки или сдачи дела в архив

Задание – единица работы, не требующая дальнейшей детализации.

Заявка – документ, составляемый стороной, заинтересованной в получении определенных ресурсов и конечных продуктов (потребителем) в адрес поставщика.

Инструкция – правила проведения работ либо выполнения регламентных мероприятий, определяющие необходимые требования к деятельности персонала организации.

Информация – это сведения о лицах, предметах, фактах, событиях, явлениях и процессах независимо от формы их представления

Исполнитель – сотрудник подразделения, ответственный за своевременное исполнение мероприятий, изложенных в документе.

Лицо, визирующее документ – сотрудники подразделений (руководители), задействованные в формировании и исполнении документа, утверждающие и согласовывающие проект организационно-распорядительного документа.

Лицо, контролирующее исполнение документа – один из заместителей руководителя организации либо руководитель подразделения, на которого возложен контроль исполнения организационно-распорядительных мероприятий в целом.

Наряд-казак – плановое задание руководителя подчиненному структурному подразделению на выполнение определенной работы.

Нормативы – документы, содержащие расчетные величины затрат ресурсов, применяемые в нормировании и планировании производственной и хозяйственной деятельности.

Нормативно-методическая база ДОУ – это совокупность законов, нормативно-правовых актов, организационных и методических документов, регламентирующих технологию создания, обработки, хранения и использования документов в текущей деятельности организации или учреждения.

Объяснительная записка — документ, в котором сотрудник объясняет причины невыполнения задания или дисциплинарного проступка.

Ответственный за формирование документа – лицо либо структурное подразделение, ответственное за формирование проекта документа, в обязанности которого входит подготовка проектов организационно-распорядительных документов, заключающаяся в определении целей создания документа, перечня лиц (организаций), необходимых для дальнейшей работы с документом;

Отчет – документ, содержащий данные, фиксирующие события, состояния объекта или процесса.

Письмо – обобщенное название различных по содержанию информационно-справочных документов. Письма позволяют осуществлять оперативную связь между организациями и физическими лицами.

План – детализированный перечень работ с указанием исполнителей, обеспечивающих выполнение приказа, решения, распоряжения. План утверждается руководителем.

Помощник по контролю – помощник руководителя либо сотрудник службы ДОУ, ответственный за обеспечение контроля исполнительской дисциплины сотрудников организации.

Постановление — правовой акт, принимаемый коллегиально или единолично руководителем и представляющий собой документально оформленное решение важных проблем жизнедеятельности организации.

Предписание – документ, содержащий распоряжение должностного лица своим подчиненным о выполнении изложенных в нем требований.

Представление – документ, содержащий рекомендации определенных действий по вопросам деятельности организации.

Приказ – правовой акт, издаваемый единолично руководителем организации в целях решения оперативных вопросов.

Программа – документ, который составляется, как правило, при проведении каких-либо мероприятий с указанием места и времени событий.

Протокол – документ, фиксирующий ход обсуждения вопросов и принятия решений на собраниях, совещаниях, заседаниях.

Распоряжение – правовой акт, издаваемый единолично руководителем организации в целях решения оперативных вопросов.

Регистратор документа – сотрудник канцелярии либо приемной, выполняющий первичную регистрацию документа; через него должны пройти все входящие, исходящие и внутренние документы, требующие первичной регистрации.

Решение – правовой акт, принимаемый высшими коллегиальными органами в целях решения наиболее важных принципиальных задач, установления стабильных норм и правил поведения.

Руководитель – руководитель организации либо его заместители, утверждающие приказы, издающие распоряжения, поручения и иные распорядительные документы.

Служебная записка – документ, составленный одним лицом по его инициативе или в ответ на запрос руководства и содержащий анализ и выводы по определенной ситуации.

Справка – содержащий конкретную информацию документ, составляемый одним лицом по запросу.

Стандарты – образец, эталон, модель, принимаемые в качестве исходных для сопоставления с ними других подобных объектов.

Указание – документ по оперативным вопросам производственно-хозяйственной деятельности, подписываемый руководителем либо его заместителем в пределах компетенции.

Управление – это руководство коллективом людей посредством решений для достижения определенных целей.