

Вопрос 3. Согласование, удостоверение и исполнение документов в организации

1. Согласование и удостоверение документов

Согласование проекта документа – это оценка проекта компетентными должностными лицами. При согласовании текст корректируют на основе замечаний, уточнений, дополнений специалистов. Согласование бывает: внутреннее и внешнее. Внешнее согласование происходит за пределами организации, например, контролирующим государственным органом. Во внутреннем согласовании участвуют работники компании.

Внутреннему согласованию подлежат значимые организационно-распорядительные документы: положения, правила, инструкции, приказы, распоряжения. Реже все этапы согласования проходят информационно-справочные документы: деловые письма, докладные и служебные записки. Внешнее согласование предполагает согласование документа со сторонними организациями. Такими документами могут быть совместные письма, приказы, соглашения, договоры.

Сначала ответственный исполнитель готовит проект документа. Помимо подготовки проекта он определяет состав согласующих, рассчитывает сроки согласования, устраняет замечания рецензентов. Структурное подразделение – исполнитель несет ответственность за содержание и оформление проекта документа, а также за то, что документ будет своевременно направлен на согласование. Затем участники согласования оценивают содержание документа в рамках своей компетенции и готовят замечания. Они должны уложиться в сроки согласования, которые установлены организацией.

Проект документа, подготовленный по резолюции руководителя, должен быть согласован сотрудниками организации, указанными в резолюции. Проекты инициативных служебных документов направляются на согласование всем отделам, заинтересованным в том, чтобы решения, принятые в документе, были реализованы. Проект документа проходит четыре этапа согласования. Документ согласовывают:

1. Составитель (автор).
2. Руководитель структурного подразделения, ответственного за подготовку проекта.
3. Заместитель руководителя организации, который координирует деятельность структурного подразделения.
4. Начальники заинтересованных структурных подразделений. Они дают объективную оценку проекту документа и ставят визу на документе. Должностные лица, которые отвечают за согласование документа, распределяются следующим образом:
 - ✓ за финансовую сторону отвечает главный бухгалтер;
 - ✓ за соблюдение трудового законодательства – начальник отдела кадров;
 - ✓ за то, что договор подписывается с благонадежным контрагентом, – начальник службы безопасности;
 - ✓ за юридическую чистоту сделки – начальник юридического отдела;
 - ✓ за соответствие документа профильной деятельности компании – технический директор, начальник производства.

В последнюю очередь проект документа согласовывается со службой делопроизводства или с секретарем. Они проверяют оформление готового проекта документа, стилистику изложения, орфографические ошибки, пунктуацию, визы заинтересованных структурных подразделений. Согласование завершается, если собраны все визы. После завершения согласования документ передается на подпись руководителю.

Закрепите в Инструкции по делопроизводству перечень документов, которые согласовываются, а также перечень структурных подразделений – обязательных участников согласования.

Структурные подразделения организации, которые должны согласовывать конкретные виды документов:

Структурное подразделение – обязательный участник согласования	Перечень документов, подлежащих согласованию
Финансовый отдел	Приказы, распоряжения, затрагивающие финансовые вопросы
Юридический отдел	Приказы, распоряжения, которые требуют правовой экспертизы
Отдел безопасности	Документы, которые затрагивают вопросы защиты информации и внутриобъектового режима организации
Отдел информатизации	Документы, решения которых требуют реализации с применением информационных технологий
Служба делопроизводства	Приказы, распоряжения

Виды документов, которые должны согласовывать структурные подразделения организации:

Вид документа	Структурное подразделение – обязательный участник согласования
Организационно-распорядительные документы, которые требуют правовой экспертизы	Юридический отдел
Приказы, распоряжения	Юридический отдел Служба делопроизводства
Договор со сторонней организацией	Договорный отдел Финансовый отдел
Письмо, представляемое на подпись генеральному директору	Служба делопроизводства

Согласующее лицо, ознакомившись с проектом документа, может принять одно из трех решений: «Согласовано», «Согласовано с замечаниями», «Не согласовано».

«Согласовано» – самый желанный вариант для автора документа, он означает, что согласующее лицо полностью одобряет документ.

«Согласовано с замечаниями» – такую оценку документ получает, когда согласующее лицо в целом соглашается с содержанием, однако видит недочеты, которые не влияют на общий смысл документа: нарушена нумерация пунктов или есть грамматические ошибки. На подпись руководителю представляют документ без замечаний.

«Не согласовано» – эта виза говорит о том, что проект документа подготовлен с серьезными ошибками, недоработан и его подписание приведет к нежелательным для организации результатам.

В соответствии с новым ГОСТ Р 7.0.97-2016, который вступил в силу с 1 июля 2018 года, внутреннее согласование документа оформляют визой. Она включает в себя должность визирующего, подпись, расшифровку подписи и дату согласования:

Начальник финансового отдела

Королев Е.Н. Королев

17.02.2017

Если к документу имеются замечания, то виза согласования оформляется так:

Замечания прилагаются

Начальник финансового отдела

Королев Е.Н. Королев

17.02.2017

Визирующий излагает замечания на отдельном листе, подписывает и прикладывает к документу. Затем структурное подразделение–исполнитель рассматривает замечания. Если замечания учтены в проекте полностью, повторно визировать документ не нужно. Если после замечаний изменился смысл документа, его повторно направляют на согласование участникам процедуры. После завершения согласования документа, к которому были замечания, исполнитель должен отразить это в листе согласования. Например, написать фразу «все замечания учтены» или «все замечания учтены, кроме...».

Для документа, подлинник которого остается в организации, визы согласования проставляются на обороте последнего листа подлинника документа или на последнем листе документа под подписью. Для документа, подлинник которого отправляют из организации, визы проставляются на экземплярах документов, которые помещают в дело.

Допускается оформлять визы документа на отдельном листе согласования (образец ниже). Это характерно для распорядительных документов. Если есть необходимость, визы согласования можно оформлять на каждом листе документа.

ЛИСТ СОГЛАСОВАНИЯ К ПРИКАЗУ
«О ВНЕСЕНИИ ИЗМЕНЕНИЙ В ИНСТРУКЦИЮ ПО ДЕЛОПРОИЗВОДСТВУ»
от 19.02.2017 № 1

Должность	Ф.И.О.	Подпись	Дата
Заместитель руководителя	Новиков М.П.	<i>Новиков</i>	19.02.2017
Начальник юридического отдела	Львова В.Ю.	<i>Львова</i>	19.02.2017
Начальник финансового отдела	Крупнов Г.О.	<i>Крупнов</i>	19.02.2017
Начальник отдела закупок	Маресьева Н.А.	<i>Маресьева</i>	18.02.2017

Лист согласования к приказу

На документах, которые согласовываются с внешней организацией, органом власти или должностным лицом, проставляют гриф согласования. Он состоит из слова «СОГЛАСОВАНО», должности лица, которым согласован документ, включая наименование организации, личной подписи, расшифровки подписи – инициалов, фамилии и даты согласования. Гриф согласования проставляется: на первом листе документа в левом верхнем углу на уровне грифа утверждения или под наименованием документа ближе к нижнему полю; на последнем листе документа под текстом; на листе согласования, который является неотъемлемой частью документа.

СОГЛАСОВАНО

Генеральный директор ООО «Парус»

Николайчук А.Ю. Николайчук

26.02.2017

Внешнее согласование также может осуществляться другим документом: письмом, протоколом, приказом. В таком случае в грифе указывают вид документа, организацию – автора документа, его дату и номер.

СОГЛАСОВАНО

приказом ОАО «Регата»

от 01.02.2017 № 01-02 /27

Если документ согласовывается коллегиальным органом, то в грифе согласования указывают сведения об органе, который согласовал документ, дату и номер протокола, в котором зафиксировано решение о согласовании, указывают в скобках.

СОГЛАСОВАНО

Правлением

ООО «Энергосбыт»

(протокол от 28.02.2017 № 01-04/15)

Сроки согласования документов закрепляются в Инструкции по делопроизводству организации. Срок визирования зависит от вида документа, его содержания и объема. Оптимальный срок согласования документа – от 1 до 5 рабочих дней. Документы, к которым есть замечания, как правило, согласовываются дольше.

Сроки согласования документов в Инструкции по делопроизводству:

Вид документа	Срок согласования
Приказ по основной деятельности, распоряжение	Не более 5 рабочих дней с даты получения на согласование
Приказ по личному составу	Не более 2 рабочих дней с даты получения на согласование
Документы с пометкой «Срочно», «Оперативно»	В день получения на согласование
Остальные документы	В течение 3 рабочих дней с даты получения на согласование

Секретарь или служба делопроизводства напоминают структурным подразделениям об истекающих сроках согласования документов и регулируют порядок согласования. Об изменениях процедуры согласования служба делопроизводства или секретарь должны вовремя информировать сотрудников компании.¹

2. Контроль исполнения документов

Правила делопроизводства в настоящее время не рассматривают контроль исполнения документов исключительно как одну из операций технологии делопроизводства. В каждом административном регламенте государственного органа и органа местного самоуправления, в любой программе, концепции, плане, в иных организационных документах, регламентирующих административные процедуры и бизнес-процессы, выделяются специальные разделы «контроль за реализацией процедуры» и «показатели эффективности», т.е. контроль исполнения документов развивается в управленческом аспекте.

Система контроля исполнения/контроля исполнения документов и поручений в настоящее время рассматривается как часть системы внутреннего контроля организации, создание которой предусмотрено и действующим законодательством, и учредительными

¹ Самсонова И. Статья: Как правильно согласовать проект документа. Журнал «Справочник секретаря» № 7, 2017.

документами организаций. Система внутреннего контроля — это средство для упорядоченного и эффективного управления, ведения бизнеса, предотвращения ошибок и искажений, для исполнения управленческих решений, соблюдения требований законодательства, контроля за реализацией функций и услуг, за соблюдением организационного порядка. В целом эта система представляет собой совокупность действий должностных лиц и подразделений, обладающих теми или иными контрольными полномочиями и функциями, а также методик и процедур, закрепленных в комплексе регламентирующих документов, которые обязательны для соблюдения всеми сотрудниками организации. И, наконец, регламентированная система контрольной работы позволяет ее нормировать, автоматизировать, реализовывать контрольные операции в информационных системах (системах управления документами/системах электронного документооборота).

За создание системы контроля в организации, рассмотрение отчетов службы внутреннего контроля и принятие решений по ним (системный контроль) отвечают органы управления (совет директоров, председатель совета директоров; учредители и вышестоящие органы управления организацией).

Контроль за организацией и функционированием системы управления и системы контроля, т.е. общий управленческий контроль, осуществляется исполнительными органами (коллегиальным — правление, единоличным — генеральный директор, заместитель генерального директора по административному управлению или административный директор; общий управленческий контроль может быть возложен на специально создаваемую контрольную службу).

Оперативный контроль, который иногда называют текущим оперативным контролем, и регулирование конкретных процессов осуществляют руководители, ответственные за бизнес- и административный процесс, функцию, взаимодействие и в целом за работу структурного подразделения.

В систему контроля исполнения должны быть включены также и специальные виды текущего контроля, осуществляемого в любой организации. Так, контроль соответствия текущей деятельности регулятивным нормам проводится внешними аудиторами, службой внутреннего контроля и может осуществляться контрольной службой в небольшой организации.

В крупных организациях контроль соответствия предоставления услуг законодательным нормам и регулирование конфликта интересов, т.е. **комплаенс-контроль**, осуществляет служба комплаенс в соответствии со стандартами корпоративного управления.

Финансовый директор, а также финансовые/бюджетные контролеры в структурных подразделениях постоянно проводят анализ и контроль экономической деятельности, контроль исполнения планов и бюджетов.

Служба управления рисками контролирует все виды рисков и организует систему управления ими.

Контроль за проведением расчетов и соблюдением учетной и налоговой политики возлагается на руководителя экономического субъекта (единоличный исполнительный орган), который делегирует свои полномочия главному бухгалтеру.

Контроль применения действующего законодательства осуществляется юридической службой, а кадровая служба контролирует применение трудового законодательства руководством организации и руководителями структурных подразделений и соблюдает его в своей деятельности.

Контроль исполнения документов и поручений (по срокам и по существу) осуществляет служба делопроизводства или специально создаваемая контрольная служба (служба административного контроля), под руководством которой этот вид контроля

реализуют руководители подразделений (по существу принятых решений), их помощники и ответственные за делопроизводство в структурных подразделениях (по срокам).

В специальных/специализированных видах контроля, в том числе и в контроле исполнения документов и поручений, могут осуществляться два типа контроля/контрольных действий:

- ✓ последующий контроль, который проводят обычно служба внутреннего контроля по результатам совершенных действий и выполненных операций, а также служба делопроизводства, когда в процессе исполнения документов по срокам фиксирует факты неисполнения документов в установленный срок;

- ✓ предупредительный контроль, но не просто в форме напоминаний и уведомлений о приближении срока исполнения, что делает служба делопроизводства, а в форме профессиональных мотивированных суждений о рисках, прогнозе результатов принимаемых решений, возможности их исполнения в предполагаемые сроки и с имеющимися ресурсами. И эти суждения высказывают руководители и по их поручению специалисты подразделений прежде всего в процессе согласования проектов решений. В настоящее время в контроле необходимо обращать внимание на связь между характером решения и его исполнением, так как чем крупнее вопрос, чем более длительного времени требует его решение, тем ниже шанс его исполнения в срок. Основными причинами невыполнения различных видов решений могут быть не только вина исполнителя и какие-либо непредвиденные обстоятельства, но и недостатки, « пороки » принятых решений. Для поддержания организационного порядка и поступательного развития организации важен не столько контроль исполнения, сколько контроль качества принимаемых управленческих решений, не столько контроль исполнения документов, сколько контроль за получением необходимого результата.

В небольших организациях, в которых секретарь выполняет все функции по ведению делопроизводства, включая контроль исполнения документов (прежде всего по срокам), соответствующий раздел о контроле включается в состав инструкции по делопроизводству. Это вполне обоснованно, так как регистрация документов и контроль их исполнения являются взаимосвязанными делопроизводственными операциями и осуществляются с помощью одного и того же инструмента — регистрационно-контроль-

ной карточки или журнала, которые могут существовать как в бумажной, так и в электронной форме. Инструкция по делопроизводству закрепляет в этом случае только технологию контрольной работы. И, конечно, соответствующая функция закрепляется в должностной инструкции секретаря.

Федеральные органы исполнительной власти, исполнительные органы в субъектах РФ, крупные коммерческие организации выработали иную «лучшую» практику. Рассматривая контроль исполнения документов и поручений как часть универсальной управленческой функции «контроль и регулирование», они создают контрольные службы для организации и реализации централизованной системы контрольной работы. Подобные службы могут иметь название «департамент или управление контроля» или «управление контроля и делопроизводства», перед которыми ставится задача обеспечения управляемости и организационного порядка. Фактически они осуществляют административный контроль, технологически «помогая» органам управления в их деятельности по управлению организацией. В этом случае разрабатываются положение о контрольной службе, должностные инструкции сотрудников контрольной службы и положение о системе контроля исполнения в организации или регламент контрольной работы. Промышленные предприятия, внедрившие систему менеджмента качества, часто разрабатывают стандарты контрольной работы (СтП).

Положение является локальным нормативным актом и устанавливает организационные стороны контрольной работы, закрепляет основные принципы и методы контроля, уровни контроля и ответственность руководителей организации за исполнение решений и обеспечение управляемости организации на каждом управленческом уровне. В нем фиксируется и принцип взаимосвязи системы контроля с системами мотивации и делегирования полномочий.

В положениях о структурных подразделениях, осуществляющих виды специального контроля, контрольная функция, права и ответственность за ее реализацию также должны быть зафиксированы с достаточной степенью подробности и конкретизированы в должностных инструкциях сотрудников.

Дополнительно в положениях о системе делегирования полномочий и системе мотивации выделяются специальные разделы или пункты, включающие порядок контроля за реализацией полномочий и оценку эффективности их реализации, в том числе материальные стимулы (увеличение или уменьшение премий или установленной переменной части заработной платы при соблюдении требований трудового законодательства).

Регламент контрольной работы обычно является правовым актом организации, устанавливающим технологию выполнения контрольных операций, сроки и последовательность выполнения административных процедур (действий) или порядок взаимодействия подразделений, должностных лиц, сотрудников, т.е. технологические стороны административной процедуры или бизнес-процессов, связанных с контролем.

В практике контрольной работы широко применяется стандартизированное определение термина по ГОСТ Р 7.0.8-2013: «Контроль исполнения документов — совокупность действий, обеспечивающих своевременное исполнение документов».

Определение является не совсем корректным, оно дается методом «само из себя». В нем не находит отражения предметная сущность контроля, которая заключается в проверке достижения реального результата, данного в задании и поручении, установлении и документировании факта достижения этого результата. Кроме того, в определении не отражены два аспекта контроля исполнения, которые в нем всегда присутствуют:

- ✓ контроль исполнения по существу принятых решений (управленческий контроль, отвечающий на вопросы: «правильно — неправильно», «достигнут ожидаемый результат — результат не достигнут или получен иной результат по сравнению с решением, поручением и резолюцией»);
- ✓ контроль исполнения по срокам (традиционный делопроизводственный сроковой контроль, отвечающий на вопрос: «вовремя — не вовремя»).

Практика последних лет свидетельствовала о том, что службы делопроизводства осуществляли контроль исполнения документов фактически в обоих аспектах, а руководители при оценке исполнительской дисциплины всегда руководствовались статистикой «вовремя — не вовремя».

В ГОСТ Р ИСО 15489-1-2007 контроль движения и использования документов в информационной системе определяется исключительно в технологическом аспекте как:

- ✓ контроль действий с документами и информацией о них в системе;
- ✓ контроль местоположения документов.

Контроль действий предполагает проверку:

- ✓ этапов исполнения решений или выполнения операций, зафиксированных в документе;
- ✓ распределения ответственности за действия между исполнителями в соответствии с их правами доступа в системе;
- ✓ фиксирования дат предполагаемого и реального исполнения.

Контроль местоположения означает фиксирование факта включения документа в систему управления документами или систему электронного документооборота и фактов совершения операций с ним: регистрации, направления на рассмотрение (резолюция), исполнения, передачи и направления на хранение под ответственность исполнителя.

Назначение контроля в информационной системе по ГОСТ Р ИСО 15489- 1-2007 сформулировано подробно как:

- ✓ идентификация невыполнения требуемых действий;
- ✓ обеспечение поиска документов;
- ✓ предотвращение утраты документов;
- ✓ мониторинг работы в информационной системе в целях ее «сохранения» в качестве инструмента управления документами и защиты информации.

Это означает, что СУД может предоставлять в форме отчетов независимо от исполнителя совершенно объективную информацию, позволяющую оценивать и «исполняемость» решений руководства, и уровень исполнительской дисциплины сотрудников.

В любом внутреннем нормативном документе организации необходимо четко определить цель и задачи его создания, отражающие приоритеты и степень значимости соответствующей процедуры или бизнес-процесса. Задачами контрольной работы, которые определяются ее регламентом, могут быть следующие.

1. Задачи в области организации системы контроля исполнения, например:

- ✓ разработка организационных основ системы — распределение прав на принятие решений, документов и поручений по статусу автора (первый руководитель или его заместители), принципу принятия решений (коллегиальность или единоначалие);
- ✓ поддержание целостности многоуровневой системы контроля исполнения в соответствии с уровнями управления организацией (с учетом контрольных полномочий и ответственности за реализацию регламентированных процедур и процессов, возлагаемых на руководителей подразделений до уровня начальника отдела или руководителя группы);
- ✓ обеспечение приоритетного, своевременного и качественного исполнения решений и поручений контролирующих и регулирующих органов;
- ✓ обеспечение мониторинга сроков исполнения и оценки качества исполнения (управленческое и технологическое единство срокового и управленческого/содержательного контроля);
- ✓ выработка алгоритма контроля исполнения для автоматизации и реализации в информационных системах.

2. Задачи в области повышения исполнительской дисциплины.

- ✓ формирование компетенций в области персональной ответственности руководителей и исполнителей;
- ✓ полнота реализации делегированных полномочий на принятие решения;
- ✓ развитие системы мотивации;
- ✓ внедрение показателей оценки деятельности с учетом измеряемых показателей исполнительской дисциплины (коэффициент загрузки исполнителей, доля исполненных поручений, процент поручений, исполненных в срок и т.п.).

3. Задачи в области формирования нормативов и стандартов работы.

- ✓ предоставление аналитической информации о разграничении зон ответственности и регламентации взаимодействия подразделений;
- ✓ определение конкретных, сокращенных по сравнению с законодательно установленными, типовых сроков исполнения, обязательных для сотрудников организации.

4. Задачи в области трансляции заданий и поручений и аналитической информации:

✓ регулярная трансляция отчетности о ходе исполнения и аналитических материалов по организационному (доведение до сведения руководителей, обсуждение на оперативных совещаниях) и информационному каналам трансляции информации (информирование на внутреннем портале, рассылка по СЭД);

✓ соблюдение единых стандартов и нормативов направления контролируемых документов и поручений исполнителям, получение «обратной связи» с установленной периодичностью.

5. Задачи в области методического руководства и обучения формам и методам контроля:

✓ обучение руководителей, обучение и аттестация сотрудников, ответственных за делопроизводство и текущий контроль исполнения документов в подразделениях;

✓ оптимизация функционала и обеспечение работы руководителей и исполнителей в СЭД/СУД.

В системе контроля исполнения выделяются уровни контроля, в зависимости от которых каждая организация определяет виды контролируемых решений/документов, например:

✓ ключевые управленческие решения (поручения органов власти и управления, органов управления самой организации и т.п.), которые считаются решениями стратегического уровня, и поэтому все документы, оформляющие решения и поручения на данном уровне, ставятся на контроль в обязательном порядке (стратегия, политики, перспективные планы, протоколы, поручения, зафиксированные в протоколах органов управления организацией, и т.п.);

✓ управленческие решения и поручения коллегиальных органов управления организацией (комитетов, советов, заседаний рабочих групп) и уполномоченных должностных лиц (приказы, распоряжения, резолюции, поручения, протоколы проводимых руководителем оперативных совещаний и т.п.) относятся к тактическому уровню контроля (уровню оперативного управления). Они могут контролироваться выборочно в соответствии с перечнем/классификатором документов, подлежащих контролю исполнения, с указанием сроков исполнения, который каждая организация разрабатывает самостоятельно.

При разработке данного перечня можно руководствоваться технологическими делопроизводственными правилами:

✓ на контроль ставятся все документы, требующие исполнения или направления ответа (особое внимание — планам и проектам, поручениям вышестоящих организаций, депутатским запросам, обращениям граждан, претензиям клиентов и т.п.);

✓ на контроль ставятся все зарегистрированные документы и все поступившие в организацию зарегистрированные документы;

✓ в организации обеспечивается технологическое единство делопроизводственных операций предварительного рассмотрения, регистрации и контроля исполнения документов, которые рассматриваются как взаимосвязанные процессы.

Внимание! На контроль ставятся действующие внутренние регламентные документы организации, контролируется соблюдение срока их действия и пересмотра с целью обеспечения актуальности нормативной базы организации.

Сроки исполнения документов могут быть типовыми, которые устанавливаются законодательными и нормативными правовыми актами. Так, должны быть исполнены:

✓ запрос депутата Федерального Собрания — не позднее чем в 15-дневный срок со дня получения;

- ✓ предложения и заявления депутатов Федерального Собрания - в срок до одного месяца; не требующие изучения и проверки — в максимально короткий срок;
- ✓ письма-поручения и письма-запросы вышестоящих организаций - к указанному в них сроку или в течение 10 дней;
- ✓ письма предприятий, организаций, учреждений — не позднее 10 дней;
- ✓ электронные сообщения, телеграммы и телефонограммы по вопросам, требующим срочного решения — до трех дней; по остальным вопросам - до 10 дней;
- ✓ поручения платежные, выписка и сдача в учреждение банка — не позднее следующего дня после получения товара или в срок, указанный в договоре, и т.п.

В целом в контроле исполнения документов по срокам исполнения сформировались следующие типовые сроки исполнения: 1—3 — 5 — 7 — 10 — 14 — 30 дней и т.п. в зависимости от значимости контролируемого вопроса и документа.

Сроки исполнения могут быть индивидуальными (устанавливаются в самом документе или в резолюции руководителя); но в конкретном перечне/классификаторе документов, подлежащих контролю исполнения, с указанием сроков исполнения, который разрабатывается в организации, на базе повторяющихся индивидуальных сроков исполнения формируются обязательные, т.е. типовые сроки исполнения, которые являются типовыми для всех исполнителей именно в данной организации. Так, в Москве при обращении гражданина на портал государственных услуг обязательный/типовой срок исполнения — восемь дней, сроки рассмотрения вопросов о состоянии дорог — от двух дней (г. Зеленоград) до 6,2 дня (Центральный административный округ г. Москвы), срок устранения проблемы — три — пять дней.

Сроки исполнения документов в делопроизводстве исчисляются, как правило, в календарных днях — с даты подписания или утверждения документа и с даты получения или регистрации документа. Если срок исполнения не указан в резолюции руководителя или в самом тексте документа, то обычно устанавливается максимальный типовой срок его исполнения — 30 календарных дней.

Внимание! Если срок исполнения выпадает на нерабочий выходной или праздничный день, то датой исполнения считается последний рабочий день, предшествующий нерабочему.

Необходимо обращать внимание также на то, что типовые сроки исполнения в некоторых законодательных и нормативных правовых актах (административных регламентах государственных органов) указываются в рабочих днях. И в конкретных инструкциях по делопроизводству или регламентах контрольной работы организации предпочитают исчислять сроки исполнения в рабочих днях.

Сроки исполнения документов могут содержать дополнительные указания о срочности исполнения. Так, сроки исполнения с указаниями по исполнению «срочно», «незамедлительно» могут составлять от одного (текущего) до трех рабочих дней, с указанием «оперативно» — до 10 рабочих дней с даты подписания или регистрации документа. А если установлен срок исполнения более 30 дней, то срок представления докладов о ходе исполнения устанавливается по этапам исполнения (5—10 дней), а в случае невозможности исполнить документ в срок — доклад об этом представляется не позднее 10 дней до истечения срока исполнения. В общий срок исполнения включаются сроки доведения документа до исполнителя контрольной службой:

- ✓ обычный срок — «в день получения документа или принятия решения» или от 24 до 48 ч;

- ✓ незамедлительно — по факсу или электронной почте;
- ✓ с указанием по исполнению «срочно» — в течение одного часа после получения, «оперативно» — не более 12 ч;
- ✓ распорядительные документы (направляется копия, выписка в бумажной форме или сообщение по электронной почте с прикрепленной электронной копией) — «в день подписания распорядительного документа» или до двух календарных дней.

Исполнитель взаимодействует с контрольной службой по новым правилам. Получив документ на исполнение, в срок, не превышающий двух дней с даты (или времени) получения, он сообщает контрольной службе планируемую им с учетом имеющихся ресурсов реальную дату исполнения, которая становится контрольной планируемой датой.

Проверка хода исполнения осуществляется на всех этапах исполнения до истечения его срока. Сроки предварительного контроля, проводимого контрольной службой или службой делопроизводства, составляют:

- ✓ планы и задания последующих лет — один-два раза в год; один раз в квартал;
- ✓ планы и задания последующих месяцев текущего года — один раз в месяц;
- ✓ документы и задания текущего месяца — каждые 10 дней и за три- пять дней до истечения срока исполнения;
- ✓ нормативные документы организации (локальные нормативные акты) — один раз в полгода и обязательно — за два месяца до наступления срока актуализации.

В процессе обучения сотрудников организации методам контрольной работы рекомендуется пропагандировать правило, что минимум за три дня до истечения срока исполнения исполнитель должен обратиться с мотивированной просьбой перенести или продлить срок. А решение о продлении срока исполнения принимает руководитель, проставивший резолюцию на документе или утвердивший задание и план работы, а также перечень/ классификатор документов, подлежащих контролю исполнения, с указанием сроков исполнения.

Необходимо контролировать и соблюдение общего делопроизводственного правила о том, что срок согласования подготовленного в процессе исполнения проекта документа включается в общий срок исполнения.

Снятие с контроля осуществляется после фактического исполнения заданий, поручений, запросов и документированного подтверждения результатов их исполнения по существу, включая сообщение о результатах заинтересованным организациям и лицам. Отметка о снятии с контроля должна проставляться по действующему стандарту на оформление организационно-распорядительных документов на самом исполненном документе, в регистрационно-контрольной карточке (в СЭД существует в электронной форме).

Технологические формы реализации контроля — журнальная и карточная (соответствуют формам регистрации), которые могут существовать как в бумажном, так и в электронном виде (таблицы Word, Excel, базы данных СЭД и т.н.). В зависимости от этой технической реализации регламентируются и операции, выполняемые в процессе контроля:

- ✓ постановка документа на контроль, заполнение соответствующих полей регистрационно-контрольных форм;
- ✓ направление документа или информации о нем с резолюцией руководителя исполнителю или ответственному исполнителю, т.е. тому сотруднику, чья фамилия указана в резолюции первой (это — «лучшая практика», так как и отчет об исполнении необходимо получить именно от ответственного исполнителя, а не от каждого исполнителя, участвующего в процессе);
- ✓ ежедневный мониторинг действий исполнителей (возможен в СУД/ СЭД);

- ✓ своевременная корректировка действий исполнителя, получение «обратной связи» от исполнителя (также в СУД/СЭД);
- ✓ получение отчетов от исполнителей, формирование ежедневного сводного отчета о состоянии исполнения решений и документов;
- ✓ снятие исполненного документа с контроля;
- ✓ ежедневный учет и анализ процессов исполнения;
- ✓ составление отчетных аналитических справок и сведений для представления руководству организации и руководителям структурных подразделений с установленной периодичностью.

В процессе контроля исполнения с использованием СУД/СЭД предоставляется возможность осуществить настройки для анализа деятельности организации по показателям качества управления и исполнения в управленческом аспекте:

- ✓ по сфере действия контролируемых решений, т.е. по каким основным направлениям деловой деятельности и по каким функциям организации какое количество решений принято, поставлено на контроль и исполнено. Анализ покажет, в «ручном» режиме руководство осуществляет управление организацией или выстраивает организационный порядок за счет регламентации процедур и бизнес-процессов. При этом количество контролируемых оперативных решений и документов должно уменьшаться, а возрастать — количество контролируемых по актуальности и срокам действия внутренних нормативных документов, т.е. положений, должностных, технологических и рабочих инструкций и т.п.; развитие организационного порядка, бизнес-процессов и актуализация регламентирующей их нормативной базы — основные задачи руководителей организации;
- ✓ по автору управленческого решения с учетом должности, уровня управления и делегированных полномочий, т.е. оценке использования предоставленных полномочий и качеству принятых решений в рамках закрепленных за заместителями руководителя, «владельцами» бизнес-процессов и руководителями подразделений зон ответственности;
- ✓ по степени исполнения управленческого решения, т.е. выполнено оно полностью или не выполнено; выполнено в срок или с переносом срока; отчет о выполнении получен в срок, но исполнение требует доработки и т.п. При этом по правилам контроля выполненными/исполненными считаются только те задания, которые исполнены не позднее срока, указанного в решении, поручении или резолюции, или не позднее нормативного срока пересмотра локальных нормативных актов подразделением-инициатором и владельцем процесса, которые являются ответственными за поддержание нормативной базы деятельности организации в актуальном состоянии;
- ✓ по причинам неисполнения (низкая дисциплина исполнителя, его загруженность, несоответствие поручения зоне ответственности и функциям исполнителя, непредвиденные обстоятельства, пороки и недостатки управленческого решения, на риски которых обращали внимание взаимодействующие подразделения в процессе согласования проекта решения или которые не были выявлены на этапе согласования).

Традиционными формами отчетов в СУД/СЭД являются напоминания/уведомления о приближении срока исполнения и отчеты об исполнении документов и поручений по срокам, исполнителям, структурным подразделениям, зонам ответственности руководителей, курирующих деятельность подразделений, и т.п.

Например, показатели формы напоминания могут формироваться как сводное сообщение, рассылаемое один раз, но напоминающее обо всех неисполненных документах.

Напоминание о приближении срока исполнения может содержать следующие графы:

- ✓ наименование подразделения;
- ✓ фамилия исполнителя/исполнителей;

- ✓ вид документа, задания, поручения/сразу нескольких, находящихся на исполнении;
- ✓ дата и номер каждого;
- ✓ краткое содержание/заголовок/заголовки;
- ✓ срок/сроки исполнения.

Причем руководителю подразделения/курирующему вышестоящему руководителю направляется сводное напоминание с периодичностью, которую он устанавливает, а исполнителям на базе сводного направляются индивидуальные напоминания по документам, находящимся на исполнении только у них, с периодичностью, которая устанавливается регламентом контрольной работы, например, за три дня до истечения срока исполнения.

Отчет о количестве находящихся на контроле документов может формироваться по следующей форме.

Справка об исполнении документов по состоянию на _:

- ✓ наименование подразделения_;
- ✓ документы на контроле всего_, в том числе поступило в предыдущем месяце_;
- ✓ документы исполнены:
- ✓ в срок;
- ✓ исполняемые в срок;
- ✓ с продленным сроком исполнения/переносом срока;
- ✓ не исполнены в срок.

Могут формироваться отчеты о состоянии исполнительской дисциплины по подразделениям, на основании которых генерируются и сводные отчеты по подразделениям организации.

Справка об исполнении документов в подразделении _ по состоянию на _:

- ✓ вид документа;
- ✓ дата и номер;
- ✓ заголовок/краткое содержание;
- ✓ срок исполнения;
- ✓ исполнитель;
- ✓ причины неисполнения в срок;
- ✓ сведения о ходе исполнения;
- ✓ предполагаемый срок исполнения.

Все отчеты по установленным параметрам контроля исполнения могут формироваться автоматически как отчеты из СЭД.

Для учета исполнительской дисциплины в показателях оценки деятельности исполнителей и в системе мотивации из СЭД могут быть получены отчеты о количестве напоминаний и запросов, которые контрольная служба направляла исполнителям. Например:

Оценка	Показатели	Измерители (получены как отчет из СЭД; являются условиями начисления соответствующего процента переменной части заработной платы)	Процент выплачиваемой переменной части заработной платы/премии
--------	------------	---	--

...	...	...	
Отличное исполнение/ исполнительская дисциплина	Соблюдение сроков ответа на напоминание/запрос контролера	Три напоминания/ запроса контрольной службы	100%
Хорошее исполнение/исполнительская дисциплина	Допущено несоблюдение сроков ответа на напоминание/запрос контролера	Восемь напоминаний/ запросов контрольной службы	80%

Регламент как правовой акт и организационный документ организации может иметь следующий состав разделов:

1. Общие положения.
2. Нормативные ссылки.
3. Термины и определения (факультативный раздел).
4. Обозначения и сокращения (факультативный раздел).
5. Основные задачи.
6. Объекты, уровни и сроки контроля (административного контроля).
7. Процедуры контроля исполнения.
8. Порядок и сроки предоставления отчетов.
9. Показатели оценки эффективности (факультативный раздел).
10. Приложения.

В качестве приложений к Регламенту контрольной работы могут быть оформлены перечень/классификатор документов и поручений, подлежащих контролю за исполнением, с указанием сроков исполнения, порядок взаимодействия службы делопроизводства и контрольной службы; права и обязанности руководителя подразделения в области текущего оперативного контроля; функциональные обязанности контролера структурного подразделения. Состав приложений и их количество определяются системой организации контроля исполнения в организации.²

² Доронина Л. А. Организация и технология документационного обеспечения управления. М., 2018.