



СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ

**В. В. ПАНЕВЧИК, Н. А. ЛЕСНЕВСКАЯ,
С. В. НЕКРАХА**

ДОКУМЕНТИРОВАННАЯ ИНФОРМАЦИЯ – РЕСУРС МЕНЕДЖМЕНТА

В статье показывается, что значимость документированной информации для обеспечения управленческой деятельности придает ей статус менеджмент-ресурса. Отмечается, что состояние организации работы с управленческими документами во многом отражает и определяет эффективность систем управления. Анализируется организационно-распорядительная документация как одна из систем управленческой документации, обеспечивающая организационную, распорядительную, исполнительную и контрольную функции аппарата управления.

Ключевые слова: документированная информация; документационное обеспечение управления; организационно-распорядительная документация.

УДК 651.5

Традиционно в экономической теории в качестве базовых ресурсов управления рассматриваются природные, материальные, трудовые, финансовые и информационные. Большинство специалистов в области менеджмента подчеркивают возрастающую роль именно информационных ресурсов, которые, с одной стороны, позволяют руководству современных организаций получать доступ к ресурсам других видов, а с другой стороны, обеспечивают управление всеми организационными ресурсами.

Большая часть информационных потоков (около 70 %), образующихся в системах управления, фиксируется в организационно-распорядительных документах, которые, во-первых, являются информационной основой принятия управленческих решений, во-вторых, содержат в себе результаты принятия управленческих решений, в-третьих, представляют собой средство для

Валентин Владимирович ПАНЕВЧИК (vpan1948@mail.ru), кандидат химических наук, доцент кафедры физикохимии материалов и производственных технологий Белорусского государственного экономического университета (г. Минск, Беларусь);

Наталья Алексеевна ЛЕСНЕВСКАЯ, кандидат экономических наук, доцент, декан факультета финансов и банковского дела Белорусского государственного экономического университета (г. Минск, Беларусь);

Светлана Васильевна НЕКРАХА (kt@bseu.by), ассистент кафедры физикохимии материалов и производственных технологий Белорусского государственного экономического университета (г. Минск, Беларусь).

практической реализации управленческих решений. Организационно-распорядительная документация (ОРД) — это одна из систем управленческой документации, обеспечивающая организационную, распорядительную, исполнительную и контрольную функции аппарата управления.

Характерной чертой ОРД является то, что с ее помощью документируются действия организаций при выполнении любой управленческой функции на любом уровне управления и во всех отраслях. В систему ОРД входят три основные группы документов.

Организационные документы (устав, структура и штатная численность, штатное расписание, правила внутреннего трудового распорядка, положения о структурных подразделениях, должностные инструкции и т. д.) закрепляют административно-правовые основы деятельности организации посредством установления взаимосвязи составляющих системы ее управления.

Распорядительные документы (постановления, решения, приказы, распоряжения, указания) являются средством осуществления управления оперативно-административной деятельностью организации.

Справочно-информационные документы (протоколы, акты, справки, заявления, докладные записки, объяснительные записки, деловые письма и др.) заключают в себе информацию, которая инициирует принятие управленческих решений менеджментом организации.

Значимость документированной информации для обеспечения управленческой деятельности придает ей статус менеджмент-ресурса, а состояние организации работы с управленческими документами во многом отражает и определяет эффективность систем управления.

Позитивными показателями состояния документооборота объекта управления являются: наличие табеля и альбома унифицированных форм организационно-распорядительных документов; соблюдение нормативно-методических требований к оформлению организационно-распорядительных документов; оптимальное соотношение между технологиями работы с управленческими документами и масштабами и спецификой деятельности организации; обеспечение сохранности и хранения организационно-распорядительных документов в соответствии с нормами, установленными законодательством.

В случае если перечисленные выше свойства характерны для системы документационного обеспечения управления, это свидетельствует о том, что в организации: во-первых, существуют устойчивые административно-правовые основы для менеджмент-деятельности; во-вторых, осуществляется продуктивное взаимодействие между всеми ступенями управления; в-третьих, высок уровень исполнительской дисциплины; в-четвертых, созданы объективные информационные условия для принятия и реализации управленческих решений.

Итак, значение информационно-документационных ресурсов заключается в практической реализации посредством их функций менеджмента, а состояние документированной информации является одним из важнейших показателей эффективности систем управления [1].

Законом Республики Беларусь «Об информации, информатизации и защите информации» от 10 ноября 2008 г. № 455-З определено понятие «документированная информация», под которой понимается «информация, зафиксированная на материальном носителе с реквизитами, позволяющими ее идентифицировать». В ст. 19 Закона говорится, что документирование информации (фактически — создание документов) осуществляется ее обладателем в соответствии с требованиями делопроизводства, установленными законодательством Республики Беларусь.

Возникает делопроизводство только тогда, когда возникает процесс управления, но сам процесс управления может существовать только тогда, когда в

нем поставлено делопроизводство, т. е. определен порядок документирования и работы с документами. Следовательно, делопроизводство и управление — это две стороны одного процесса, они взаимообусловлены и взаимосвязаны. Без управленческого аппарата нет делопроизводства, без делопроизводства не может работать управленческий аппарат.

Можно утверждать, что *делопроизводство — это технология управления*, о чем свидетельствует изучение истории делопроизводства.

В наследство от советского периода нам досталось понимание делопроизводства как чисто технической и второстепенной функции. Оно рассматривается как отдельные операции по обработке документов: курьерская доставка, обработка получаемых и отправляемых документов, их учет в журнале. Однако, как указывалось выше, у делопроизводства есть и вторая сторона — оно, как в зеркале, отражает саму систему управления, так как взаимосвязано с ней. И постановка делопроизводства в различных организациях отражает сегодня чаще всего плохо организованную систему управления с расплывчатыми задачами, отсутствием распределения обязанностей и делегирования полномочий на нижестоящий уровень. Процесс управления не прописан тщательно и скрупулезно, как этого требует организация управленческого труда в XXI в.

Следует отметить, что именно делопроизводство сегодня, предлагая разработку табеля форм документов, пытается провести упорядочение управленческого процесса путем расписывания порядка составления и согласования документов при решении определенных вопросов.

Выступая как часть технологии управления, делопроизводство аккумулирует в своей сфере средства, навыки и приемы обработки документов.

При этом *предметом труда является информация в различном виде, чаще всего информация на документе*.

Средством труда служит организационная техника, которая обеспечивает обработку информации, качество и производительность труда.

В области архивного дела и делопроизводства за последние годы принято несколько важных государственных стандартов, меняющих устоявшееся представление о делопроизводстве: Государственный стандарт Республики Беларусь СТБ ISO 15489-1-2016 Информация и документация. Управление документами. Часть 1. Общие требования; Государственный стандарт Республики Беларусь СТБ 2059-2013 «Делопроизводство и архивное дело. Термины и определения».

Делопроизводство — это деятельность, охватывающая документирование и организацию работы с документами и направленная на документационное обеспечение управления.

Согласно СТБ 2059-2013 «Делопроизводство и архивное дело. Термины и определения» за делопроизводством закреплены два синонима: «документационное обеспечение управления» (далее — ДОУ) и «управление документами». При применении указанных понятий необходимо учитывать следующее.

Термин «делопроизводство» появился на территории Беларуси в конце XVIII — начале XIX в. одновременно с введением русского языка в учреждениях государственного управления и внедрением российских принципов работы с документами. Корни этого термина уходят в XVI—XVII вв., когда в центральных органах управления Российского государства — приказах — «производством дел» назывался процесс рассмотрения и решения тех или иных вопросов. Поскольку «производство дел» фиксировалось письменно, сформированные вместе документы учреждений по отдельным вопросам получили название дел, а работу по их оформлению и совокупность самих дел учреждения до передачи в архив стали называть делопроизводством.

В белорусском языке понятию «делопроизводство» соответствует термин «справаводства». Происходит он от слова «справа» — так в XV—XVIII вв. в Великом княжестве Литовском, государственным делопроизводственным языком которого до 1696 г. являлся белорусский, назывался процесс рассмотрения какого-либо вопроса и его документирование.

Начиная с 1970-х гг. для обозначения комплекса работ с документами в организациях стал использоваться термин ДОУ, связанный с созданием автоматизированных систем управления. Предполагалось, что он заменит термин «делопроизводство», который считался устаревшим, не соответствующим реалиям времени. Однако в силу ряда причин оба термина стали употребляться как синонимы.

Под управлением документами понимается «...область управления, включающая совокупность действий по созданию, получению, включению в систему, использованию, хранению и уничтожению документов в организации, а также контроль за этими действиями, в целях доказательства осуществления деловой деятельности» [2, 49]. Из этого определения видны следующие особенности управления документами:

управление документами является частью управления (менеджмента) организацией в целом;

целью управления документами является обеспечение доказательств деловой деятельности и фиксирование информации о такой деятельности.

Используемые в теории отечественного документоведения и законодательства Республики Беларусь понятия «делопроизводство» и ДОУ традиционно применяются для обозначения деятельности, поддерживающей принятие управленческих решений или в целом обеспечивающей документальное сопровождение управленческой деятельности в организации. Различие между ними и понятием «управление документами» состоит лишь в том, что в определении «управление документами» подчеркивается цель: доказательство осуществления деловой деятельности организации. При этом управление документами важно не только для обеспечения доказательств как таковых, но и для обоснования деловых операций, в том числе поддержки принятия управленческих решений.

В целом, понятие «управление документами» отражает эволюцию понятий «делопроизводство» и ДОУ и применяется для обозначения одной из функций управления (менеджмента) организации. Знак равенства, поставленный между указанными терминами на текущем этапе формирования национальной системы управления документами в Беларуси, позволяет уравнивать традиционно употребляемое понятие «законодательство в сфере делопроизводства» с понятием «законодательство по управлению документами». Такой подход в свою очередь позволяет рассматривать законодательство в сфере делопроизводства как составную часть нормативной среды по управлению документами [2].

Говоря о формировании системы управления документами, следует прежде всего определиться с содержанием этого понятия. Традиционно термин «управление документами» используется в двух значениях. В широком смысле к содержанию этого понятия относят деятельность по регулированию процессов создания всех документов (независимо от их принадлежности к той или иной системе документации, вида носителя и т. п.) и организации работы с ними на протяжении всего жизненного цикла (как в делопроизводстве, так и в архиве). В узком значении под управлением документами понимается документирование и организация работы с документами, т. е. деятельность, исторически обозначавшаяся термином «делопроизводство», а позднее — «документационное обеспечение управления» (ДОУ). В обоих случаях акцент де-

ляется на управлении документационными процессами, наличие соответствующей политики и регулирующей эти процессы нормативной среды. Итак, два значения понятия «управление документами» можно свести к теоретическому (более широкому) и практическому (более узкому).

Исторически делопроизводство развивается по двум направлениям: документирование по общим вопросам управления и документирование специальных сторон управленческой деятельности. Документирование по общим вопросам управления охватывает основную, оперативную деятельность организаций. Комплекс документов, возникший при документальном оформлении этой деятельности, получил название организационно-распорядительной документации. Отдельные специальные стороны деятельности организаций находят отражение в системах специальной документации.

Под системой специальной документации понимается совокупность взаимосвязанных документов, применяемых в определенной сфере деятельности (бухгалтерский учет, финансы, банковское дело, статистика, торговля, внешняя экономическая деятельность и т. д.)

Перечень общегосударственных унифицированных систем документации представлен в Общегосударственном классификаторе Республики Беларусь ОКРБ 010-95 «Унифицированные документы» (см. ниже).

Перечень унифицированных систем документации (УСД)

<i>Код системы</i>	<i>Наименование УСД</i>
01	Унифицированная система (УС) плановой документации
02	УС организационно-распорядительной документации (ОРД)
04	УС расчетно-денежной документации
05	УС первичной и отчетной бухгалтерской документации
06	УС отчетно-статистической документации
08	УС документации по торговле
09	УС документации по внешней торговле
10	УС документации по ценообразованию
11	УС документации по изобретениям и открытиям
12	УС документации по труду и социальным вопросам

Внутри систем возможно дальнейшее деление документов по подсистемам, видам, разновидностям, группам, формам документов. Например, в системе расчетно-денежной документации — по безналичным расчетам, по кассовым операциям, по кредитам.

Организационно-распорядительная документация является самостоятельной общей системой документации, относящейся к управленческой документации, применяемой на всех уровнях управления и во всех отраслях. Для достижения большего единообразия документов, входящих в систему ОРД, на общереспубликанском уровне установлены единые требования к их составлению и оформлению, не зависящие от иерархической субординации и ведомственной специфики. Такие требования, в частности, содержатся в «Инструкции по делопроизводству в государственных органах, иных организациях», которая утверждена постановлением Министерства юстиции Республики Беларусь от 19 января 2009 г. № 4 (далее — Инструкция), а также в СТБ 6.38-2016 «Унифицированные системы документации Республики Беларусь. Система организационно-распорядительной документации. Требования к оформлению документов» (указанный стандарт введен в действие с 1 июня 2017 г.).

Единообразие в процессах подготовки, оформления и обработки документов достигается путем унификации, поэтому в развитие норм Инструкции и

СТБ 6.38-2016 утверждена Унифицированная система организационно-распорядительной документации (УСОРД), включающая комплекс форм ОРД по наиболее типовым вопросам основной деятельности и кадровым вопросам.

Унифицированные формы в УСОРД систематизированы по следующим подсистемам:

- документация по созданию организации,
- документация по реорганизации организации,
- документация по ликвидации организации,
- документация по приватизации государственных организаций,
- документация по распорядительной деятельности организации,
- документация по организационно-нормативному регулированию деятельности организации,
- документация по оперативно-информационному регулированию деятельности организации,
- документация по приему на работу,
- документация по оформлению изменений трудовых отношений,
- документация по увольнению с работы,
- документация по предоставлению отпусков и отзыву из отпуска,
- документация по оформлению поощрений,
- документация по оформлению дисциплинарных взысканий,
- документация по оформлению командировок.

Безусловно, УСОРД включает в себя далеко не полный перечень существующих видов и разновидностей ОРД, которые образуются в процессе деятельности организаций. Вместе с тем в УСОРД включены унифицированные формы наиболее массовых разновидностей ОРД [3].

Эффективность делопроизводства как составной части управленческой деятельности существенно повышается с внедрением автоматизированных систем ДОУ.

Литература и электронные публикации в Интернете

1. *Прокофьева, Ю. Н.* Документированная информация как ресурс менеджмента [Электронный ресурс] / Ю. Н. Прокофьева, О. Ю. Польшкова // Документационное обеспечение управления: место и роль в современных системах менеджмента : I Всерос. науч.-практ. конф. студентов. – Режим доступа: <http://econf.rae.ru/article/5779>. – Дата доступа: 22.07.2017.

Prokofeva, Yu. N. Dokumentirovannaya informatsiya kak resurs menedzhmenta [Documented information as a management resource] [Elektronnyiy resurs] / Yu. N. Prokofeva, O. Yu. Polyinkova // Dokumentatsionnoe obespechenie upravleniya: mesto i rol v sovremennyih sistemah menedzhmenta : I Vseros. nauch.-prakt. konf. studentov. – Rezhim dostupa: <http://econf.rae.ru/article/5779>. – Data dostupa: 22.07.2017.

2. *Сукач, А.* СТБ 2059-2013: продолжая отечественные традиции терминологии в сфере делопроизводства и архивного дела / А. Сукач // Архивы и делопроизводство. – 2013. – № 4. – С. 48–51.

Sukach, A. STB 2059-2013: prodolzhaaya otechestvennyie traditsii terminologii v sfere deloproizvodstva i arhivnogo dela [STB 2059-2013: continuing the domestic traditions of terminology in the field of file management and archives] / A. Sukach // Arhivy i deloproizvodstvo. – 2013. – N 4. – P. 48–51.

3. *Паневчик, В. В.* Документированная информация как ресурс менеджмента / В. В. Паневчик, Н. А. Лесневская, С. В. Некраха // Менеджмент и маркетинг: опыт и проблемы : сб. науч. тр. ; под ред. И. Л. Акулича. – Минск : А. Н. Вараксин, 2016. – С. 307–310.

Panevchik, V. V. Dokumentirovannaya informatsiya kak resurs menedzhmenta [Documented information as a management resource] / V. V. Panevchik, N. A. Lesnevskaya, S. V. Nekraha // Menedzhment i marketing: opyt i problemy : sb. nauch. tr. ; pod red. I. L. Akulicha. – Minsk : A. N. Varaksin, 2016. – P. 307–310.

**VALIANTSIN PANEVCHYK,
NATALIA LESNEVSKAYA, SVIATLANA NEKRAKHA**

**DOCUMENTED INFORMATION
AS RESOURCE OF MANAGEMENT**

Author affiliation. Valiantsin PANEVCHYK (vpan1948@mail.ru), *Belarusian State Economic University (Minsk, Belarus)*; Natallia LESNEVSKAYA (kt@bseu.by), *Belarusian State Economic University (Minsk, Belarus)*; Sviatlana NEKRAKHA, *Belarusian State Economic University (Minsk, Belarus)*

Abstract. It is shown that the importance of documented information to ensure management activity gives it the status of a management resource. It is noted that the state of organization of work with management documents largely reflects and determines the effectiveness of management systems. The organizational and administrative documentation is analyzed as one of the management documentation systems providing the organizational, administrative, executive and control functions of the executive office.

Keywords: documented information; document provision of management; organizational and administrative documents.

UDC 651.5

*Статья поступила
в редакцию 30.08. 2017 г.*

А. В. ВЛАДЫКО, И. Н. ШОСТАК

**МОДЕЛИРОВАНИЕ КАК ИНСТРУМЕНТ
ПРОЦЕССНОГО УПРАВЛЕНИЯ**

В статье исследуется методология процессного управления и построения системы бизнес-процессов, анализируются причины неудачного использования процессно-ориентированного подхода в отечественной практике управления в организации, дается сравнительная характеристика применяемых механизмов процессного управления в США, Европе, Японии, подчеркивается специфика применения процессного управления в практике хозяйствования отечественных организаций.

Ключевые слова: процессное управление; процессно-ориентированный подход; моделирование.

УДК 005.5:339.3

Анжелика Викторовна ВЛАДЫКО (angel.vladyko@gmail.com), кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики торговли и услуг Белорусского государственного экономического университета (г. Минск, Беларусь);

Ирина Николаевна ШОСТАК (irina.shostak.888@mail.ru), аспирантка кафедры экономики торговли и услуг Белорусского государственного экономического университета (г. Минск, Беларусь).