

Аудит процесса согласования документов



Северин Юрий

Руководитель направления в департаменте внутреннего аудита, член Ассоциации «Институт внутренних аудиторов»¹

«Учреждение, в котором работают более тысячи сотрудников, становится административно самостоятельным. Этот специальный термин означает, что оно создает так много внутренней работы, что больше не нуждается в контактах с внешним миром»

**«Закон тысячи»,
приписываемый С. Паркинсону**

Начать хотелось бы с мысли, что если компания маленькая, то самой сущности и сути процесса «согласования документов» как таковой может и не быть — слишком мало количество должностных лиц, тем или иным способом задействованных и/или вовлекаемых в предметную область согласуемого документа.

Также верно, что по мере роста любой компании, усложнения ее внутренних процессов и организационной структуры растет количество сторон, интересы и мнения которых необходимо учитывать при согласовании тех или иных вну-

тренних распорядительных документов. Вопрос касается не только распорядительных документов, но и договоров, разных доверенностей и NDA, но в основном в статье будут затронуты распорядительные документы — обычно это приказы и/или распоряжения.

А в действительно большой организации присутствуют и системы электронного документооборота (далее — СЭД²), и готовые маршруты согласования, и механизмы делегирования.

Принимая во внимание тот факт, что, по сути, речь идет о качественном уровне подготовки документов, на которых лежит регуляция хода и этапов всех бизнес-процессов, внутренний аудит не сможет оставить вне зоны своего внимания эту область.

На мой взгляд, при планировании и верстке программы аудита процесса согласования документов необходимо исходить из покрытия следующих предметных областей:

1 Наличие и полнота соответствующей регламентной базы³.

Возможными рисками в этой области могут быть:

- отсутствие формализованных границ и этапов процесса;

- 1 Ассоциация «Институт внутренних аудиторов» (Ассоциация «ИВА»), зарегистрированная в 2000 г., является профессиональным объединением более чем 4000 внутренних аудиторов, внутренних контролеров и работников других контрольных подразделений российских компаний и организаций. Подробности на сайте www.iaa-ru.ru
- 2 Исходим из предпосылки проведения аудита указанного процесса в крупной компании с достаточно высоким уровнем автоматизации.
- 3 Это может быть: Регламент согласования документов в СЭД, Порядок разработки и утверждения приказов и распоряжений, Положение о согласовании и утверждении организационно-распорядительных документов, прочие. Здесь и далее: названия и примеры иллюстративны, приведены справочно как возможные.

- несоответствие имеющейся регламентной базы действующим де-факто механизмам;
- наличие в регламентирующих документах противоречий или отсутствие необходимых контрольных механизмов и процедур;
- и т.д.

2 Полнота вовлечения СЭД как инструмента в процесс.

Возможные риски:

- реализация части процесса вне предназначенной для этого ИТ-системы;
- отсутствие в системе необходимого функционала, позволяющего реализовать процесс на целевом (заложенном в регламентирующих документах) уровне;
- и т.д.

3 Единообразии подходов к согласованию документов одного типа/вида/назначения. Корректность выбора номенклатуры и числа согласующих.

Возможные риски:

- отсутствие единых подходов к согласованию;
- наличие произвольных маршрутов;
- излишняя усложненность маршрутов/обилие обязательных согласующих для не требующих этого видов документов;
- и т.д.

4 Разумность⁴ сроков и количества этапов согласований.

Возможные риски:

- отсутствие деления типов согласований на условно «обычное» и «срочное» (с разными

4 Критерии указанной характеристики раскрыты подробнее ниже.

ми контрольными точками и механизмами соответственно);

- неэффективная реализация механизма визирования «по умолчанию» на случай нарушения целевых сроков;
- и т.д.

5 Корректность использования механизмов делегирования, резолютирования (рецензирования), ветирования.

Возможные риски:

- отсутствие прослеживаемости хода согласования документа при его делегировании на уровни ниже;
- игнорирование выраженных отрицательных мнений;
- и т.д.

Рассмотрим указанные области более подробно.

1. НАЛИЧИЕ И ПОЛНОТА СООТВЕТСТВУЮЩЕЙ РЕГЛАМЕНТНОЙ БАЗЫ

Как известно, успешно автоматизировать и регламентировать можно лишь то, что уже есть. Если компания большая, а база локальных нормативных документов обширна — то это значит, что какой-то процесс согласования и утверждения таких документов есть, пусть даже в зачаточном состоянии.

Как следствие, есть документ, определяющий и регламентирующий то, как внутренние документы в компании создаются, согласуются, утверждаются и вводятся в действие.

Безусловно, возможна ситуация, когда подобного документа нет вовсе; значит, скорее всего, компания не очень большая, внутреннего аудита в ней нет, и эти случаи не предмет настоящей статьи.

При изучении такого регламента (документ может называться и иначе — в соответствии с порядком и/или традициями, принятыми в конкретной организации, а также ландшафтом ее бизнес-процессов) внутреннему аудиту целесообразно анализировать и проверять его в разрезе следующих аспектов и соответствующих рисков:

1 Наличествует ли какая-либо группировка и классификация типов документов?

Очевидно, что документы из категории уровня «политика» или «кодекс» должны быть согласованы на уровне, отличном от согласования «типовой должностной инструкции» для сотрудника категории РСС (руководители, специалисты, служащие).

В каждой конкретной компании в зависимости от ее внутренних порядков существуют свои группировки и классификации внутренних документов, но обычно (в большинстве случаев) структура документов идет в следующем порядке⁵ (перечисление дано по мере роста детализации и указания каких-то конкретных специфических деталей/аспектов/шагов):

- I. Кодекс.
- II. Политика.
- III. Регламент.
- IV. Положение.

Если в «Кодексе честных закупок» декларативно прописаны этические ценности компании и ее цели в сфере закупочной деятельности, то уже в «Положении о работе с электронными торговыми площадками» должен быть детально прописан механизм взаимодействия с ЭТП и имплементированность ЭТП в закупочную деятельность компании.

Безусловно, в отсутствие таких классификаций и разграничений процесс согласования документов все равно будет функционировать, но вопрос

эффективности может быть более чем актуальным и правомочным.

Получив из канцелярии какого-то вице-президента в формулировке «доколе?!..» вопрос целесообразности включения этого лица в список согласующих документ вне его зоны компетентности, можно увидеть, что вопрос с классификацией и разграничением по уровням согласуемых документов давно назрел и даже перезрел.

2 Предусмотрены ли наборы обязательных согласующих?

Речь необязательно должна идти об иерархическом (вертикальном) уровне согласования — например, каким-либо «директором по направлению» или профильным «вице-президентом». В подавляющем большинстве случаев речь будет идти об обязательном функциональном (горизонтальном) уровне — например, по функционалу «экономика и финансы», или «транспорт и логистика», или «охрана труда и промышленная безопасность».

Здесь есть хорошая возможность для внутреннего аудитора посмотреть, насколько грамотно соответствующие руководители в рамках функциональных направлений делегировали свои полномочия на те или иные действия.

3 Насколько правильно составлен документ в части формализации контрольных процедур?

Тот случай, когда разделение полномочий и «принцип четырех глаз» должны быть не только корректно имплементированы в функционирующие ИТ-системах, но предварительно также детализированы и прописаны в регламентирующих документах. Здесь нет идеальных рецептов: внутренний аудит в каждом конкретном случае сможет (и должен) оценить, верно ли составлен документ.

⁵ Указанные названия и порядок являются приблизительными. Приведены иллюстративно.

2. ПОЛНОТА ВОВЛЕЧЕНИЯ СЭД КАК ИНСТРУМЕНТА В ПРОЦЕСС

Отмечу, что не собираюсь декларировать обязательность наличия СЭД вообще и для согласования документов в частности.

Но. Любая ИТ-система — это прежде всего средство и удобный инструмент, а не самоцель. Для процесса согласования документов в большой компании СЭД — это «must have», который не просто как-то банально облегчает жизнь исполнителям и задействованным в процессе сотрудникам, а способствует в том числе повышению прозрачности процесса, что приветствуется любым внутренним аудитором.

Безусловно, всегда можно получать визы различных согласующих на «бегунках», а какие-то — в WhatsApp/Telegram/Signal⁶, но не пользоваться достижениями прогресса тогда, когда они упрощают жизнь, по меньшей мере нецелесообразно.

При оценке вовлечения и использования СЭД внутреннему аудиту необходимо обратить внимание на следующие аспекты:

1

Купирован ли риск утверждения и согласования документа вне системы?

Здесь важно посмотреть и оценить сразу два направления — риск, что в ходе согласования документа после каких-либо уже пройденных этапов документ будет изменен, и риск, что в целом какой-то приказ или распоряжение будут утверждены вне СЭД.

2

Осуществляются ли все шаги и этапы согласования и изменения документа именно в рамках ИТ-системы?

Принципиально важно, чтобы весь жизненный цикл согласования документа находился в системе. Иными словами — все итерации по корректировкам и исправлению замечаний должны проводиться и обрабатываться по единым правилам с прослеживаемостью и полнотой учета.

Утрированная ситуация, когда правки от одного подразделения сделаны в системе, от другого — присланы по почте, а от третьего — оформлены протоколом видеоконференции, может привести к тому, что в итоге на подпись руководителю будет передан документ, потерявший часть правок по пути (кто-то удалил письмо, подправил протокол, а «мастер-файл» и вовсе был у уволенного сотрудника).

Также важными являются механизмы общих ИТ-контролей, направленные на то, чтобы ни автор карточки документа, ни кто-либо из согласующих не мог бесконтрольно заменить содержание файла в ходе его согласования.

3. ЕДИНООБРАЗИЕ ПОДХОДОВ К СОГЛАСОВАНИЮ ДОКУМЕНТОВ ОДНОГО ТИПА/ВИДА/ НАЗНАЧЕНИЯ. КОРРЕКТНОСТЬ ВЫБОРА НОМЕНКЛАТУРЫ И ЧИСЛА СОГЛАСУЮЩИХ

Мысль, что одинаковые типы/виды документов должны согласовываться единообразно, кажется очевидной и логичной — но, к сожалению, на практике это не всегда так.

Например, интересным упражнением может стать анализ того, сколько разных согласующих было задействовано для согласования двух

6 Signal (ранее TextSecure) — это клиентское приложение для обмена мгновенными сообщениями и интернет-телефонии со свободным и открытым исходным кодом. Основной акцент в разработке делается на конфиденциальность и безопасность. <https://ru.wikipedia.org/wiki/Signal>.

документов одинакового типа. Если внутренний аудитор увидит, что один и тот же условный «приказ по N-ному виду деятельности» в своей редакции от такого-то числа согласовывался 10 руководителями уровня CEO-1/ГД-1, а в редакции от другого числа — уже 25 руководителями такого же уровня, а разница, к примеру, лишь в авторе карточки документа, то налицо факт полной неразберихи в систематизации и единообразии подходов, отсутствие каких-то «зашитых» в СЭД наборов согласующих и/или маршрутов согласования.

Основой основ для эффективного хода согласований документов должны быть интегрированные в саму среду СЭД маршруты согласований. С уже зашитыми в них закрытыми перечнями как обязательных (минимально необходимых), так и целесообразных согласующих.

Хорошая иллюстрация и предмет проверки алгоритмов работы СЭД: если увязка этапов согласования произведена к персоналиям, а не должностям (исполняемому функционалу), то это может привести к полной неразберихе по мере замещения кадрового состава (увольнения, внутренние перемещения и проч.), постоянному накоплению ошибок и необходимости периодических «ручных инвентаризаций» маршрутов согласования.

Момент с «обязательными» согласующими был уже затронут в статье выше, когда мы говорили о регламентной базе.

Речь идет о целесообразности закрепления за каждым видом/типом документов минимально необходимого состава согласующих, чтобы нивелировать риск попадания на подпись и утверждение уполномоченным руководителем документа, не согласованного в своей принципиальной части профильным подразделением компании.

Классическим примером может стать ситуация, когда при согласовании распорядительных документов в сфере изменения размеров должностных окладов отсутствуют финансовые контролеры.

Но ситуация может быть и принципиально иной, когда, желая «обезопасить себя и свое подразделение» от **недостаточной согласованности** (назовем это так), автор карточки документа наполняет лист согласования, ограничиваясь лишь своей фантазией и доступом к телефонному справочнику компании. И тогда уже будет вопрос у главного бухгалтера, в связи с чем ему/ей на утверждение попал проект какой-нибудь «Технической стратегии до 2040 г.».

Еще одним бичом в СЭД в части маршрутов согласования может стать так называемая «произвольность». Речь идет о том, что кроме N-ного числа прописанных и детализированных маршрутов согласования может быть единственный с названием «произвольный», где на откуп автору карточки документа будет отдан на 100% лист согласования документа. И каждый из сотрудников, запуская документ, будет наполнять этот список исходя из своего видения и понимания.

Результат будет очевиден — большая часть документов (доля может достигать до 70–80%) будет согласована именно по «произвольному маршруту». Безусловно, в рамках одной категории документов даже при выборе произвольного маршрута списки согласующих будут так или иначе, минимум на 50%, совпадать, но очевидно, что это будет говорить как раз о бессмысленности постоянных «ручных наполнений» таких вот произвольных маршрутов.

Кроме того, в целом крайне любопытным для внутреннего аудитора может оказаться выявленное соблюдение закона Парето в том, что по 20% существующих в системе маршрутов согласо-

вания (или при их отсутствии — персональных списков согласования) будет, скорее всего, согласовано до 80% (если не 90%) всех согласованных документов.

А это приведет к выводу о том, во-первых, существующие маршруты, может, и сверстаны изначально «с благими намерениями», но по факту совершенно неприменимы в реальной деятельности, а во-вторых — что в целом переложная в СЭД матрица согласований из действующих регламентов существует сама по себе, без увязки с реальными бизнес-процессами компании.

В итоге каждый раз исполнитель по документу набирает пользователей в состав согласующих «вручную», тратя усилия и время, рискуя одновременно при этом про кого-то важного забыть.

Вылиться это может в то, что, попробовав проанализировать такой параметр, как «количество согласованных человеком документов», проверяющий будет весьма удивлен.

Не раз и не два доводилось становиться свидетелями ситуации, когда, проведя такой несложный анализ и подбив статистику, аудитор с удивлением понимает, что на протяжении, например, года, изо дня в день — без отпусков, выходных, больничных и праздников — руководитель ЕЖЕЧАСНО согласовывает по 10 приказов, распоряжений или иных документов.

Предлагаем читателю самому представить, насколько внимательно и вдумчиво можно проанализировать документ, если на него дается по 6 мин.? При этом сотрудник занимается только согласованием документов без каких-то перерывов на другую (основную) работу, обеда и т.д.

Очевидно, что это невозможно — ни физически, ни психологически. А значит, остаются только два варианта — либо человек нажимает «согласовать»

(или «отказать в согласовании») в системе бездумно и случайно, выделяя на это час своего времени по пятницам, либо человек грамотно делегирует и распределяет соответствующие задачи по подчиненным, но при этом без следов соответствующих поручений в системе.

В любом случае **проблема с его «излишним» и ненужным включением в маршрут согласования остается.**

Вопрос грамотного делегирования будет рассмотрен ниже, в подразделе 5, пока хотелось бы остановиться на том самом «излишнем включении» в состав согласующих.

Здесь возможны две ситуации:

- руководитель излишне включен в лист согласования в целом — это мы уже подробно описали выше в статье, когда говорили об обязательных согласующих;
- в состав согласующих корректно включено подразделение (бизнес-направление), но излишне выбран, например, руководитель в ранге вице-президента или заместителя генерального директора по направлению, достаточным могло быть указание руководителя департамента или управления.

Сложно дать однозначный совет или рецепт, как лучше это настроить: всегда вопрос конкретной ситуации и конкретной компании.

В подразделе 5, говоря о делегировании, этот момент мы осветили подробнее.

Таким образом, резюмируя данный подраздел, **отметим следующие моменты, на которые следует внимательно посмотреть при аудите:**

1

Существует ли в СЭД механизм встроенных маршрутов согласования?

Если «да», то соответствуют ли они как действующей локальной нормативной базе, так и в целом логике и существующей (или целевой) контрольной среде.

Грамотно ли прописаны эти маршруты, предусмотрен ли механизм корректировки с учетом возможных изменений оргштатной структуры, увольнений и т.д.

2

Есть ли как по факту, так и де-юре (в регламентирующих документах) функциональные подразделения, излишне включенные в согласование тех или иных типов документов?

3

Присутствует ли неразбериха из разных маршрутов, используемых для одной и той же категории документов?

4

Существует ли перекоп по Парето и, как следствие, до 70–80% неиспользуемых («спящих») маршрутов согласования?

По результатам анализа информации можно посмотреть, какую тонкую настройку произвести.

Во-первых, от неиспользуемых маршрутов согласования можно отказаться.

Во-вторых, можно запретить использование «произвольных» либо сделать этот маршрут доступным только для особой категории документов. То, что согласуется часто — проходит согласование только по закреплённой схеме.

В-третьих, проанализировать, почему многие маршруты не используются: если они редко нужны, это одно, а если они почти-почти (на 99%, условно) соответствуют используемому де-факто «произвольному» — уже другое, надо администрировать и вычищать/настраивать.

4. РАЗУМНОСТЬ СРОКОВ И КОЛИЧЕСТВА ЭТАПОВ СОГЛАСОВАНИЙ

Как отмечалось в начале статьи, разумность — категория качественная и в немалой мере субъективная, сложно поддающаяся цифровке (смартованию).

В целом общеприменимой практикой является установление срока в диапазоне от одного до трех рабочих дней для согласования «одним должностным лицом уровня ГД-1/СЕО-1».

Очевидно, что в этот срок должны включаться любые оценки и итерации рассмотрения и согласования документов в рамках подразделения, которым руководит указанный руководитель уровня ГД-1/СЕО-1.

Здесь возникает вопрос: а возможно ли соблюдение этого срока? Особенно когда речь идет о каком-то большом документе, например о «Политике закупок» или о «Регламенте оценки инвестиционных моделей».

Вопрос этот сложный, и отвечают на него в разных компаниях по-разному.

Например, где-то сроки согласования не пересекаются с реальным процессом согласования документов (1). Где-то, наоборот, каждый топ-менеджер знает, что за сам факт просрочки он будет отчитан на совещании (2). Где-то сроки существуют как целевой ориентир, в коридоре допустимых отклонений от которого пребывает процесс де-факто (3) — при все же формализованных и жестко закреплённых сроках.

На мой взгляд, здесь нет универсального ответа. И мы прекрасно понимаем, что одновременно существуют компании со всеми тремя указанными типами подходов к соблюдению сроков.

Тем не менее представляется разумным и наиболее продуктивным подход, обобщенно указанный под номером 3. Но даже такой компромиссный вариант может и должен быть оптимизирован за счет следующих механизмов:

- 1 Выбор типа согласования, например «обычное» и «срочное».

Это позволит разнести в фокусе внимания обычную «текучку» с действительно экстраординарными срочными кейсами.

Такие случаи должны быть четко регламентированы, набор критериев должен исключить бездумное и постоянное «срочное» согласование.

- 2 Возможность выбора хода согласования — «последовательное» или «параллельное».

Логичным представляется прохождение согласования одним иерархическим уровнем параллельно — если согласуют два подразделения, то сначала параллельно могут согласовать два директора департаментов, а перед подписанием генеральным директором или президентом — два вице-президента.

- 3 Возможность дифференциации разных документов одной и той же категории по разным плановым срокам согласования в зависимости от каких-либо признаков документа — объем регулируемых финансовых ресурсов, важность, кросс-функциональность и т.д.

Например, по регламенту приказ о старте проекта величиной 1 млн долл. должен быть согласован за три рабочих дня; такой же приказ, но о проекте на 100 млн долл. может согласовываться 10 рабочих дней — что также будет в рамках регламента и без нарушения сроков, ведь финансово-экономическая модель может

быть банально больше и сложнее для проверки и согласования.

- 4 Возможность автоматической приостановки согласования документа и присвоения ему статуса «неактуальный» в случае длительного простоя (например, если в течение трех-пяти месяцев с документом ничего не происходило).

Не раз в практике были случаи, когда те или иные документы находились на согласовании более полутора лет (!), при этом не являлись отмененными, процесс всеми участниками считался идущим — «отработка правок идет». Конечно, эффективность и полезность подобного согласования ставится под сомнение.

Есть еще один аспект, требующий внимания, обсуждения и — в случае принятия — внедрения. Он спорен, но иногда оправдан.

Речь идет о согласовании (или НЕсогласовании (как будет принято принципиальное управленческое решение)) **по умолчанию**, применяемое в случае срывов плановых сроков согласования документов.

Иными словами, постулируется однозначное «согласование без замечаний» в том случае, если прямо выраженное согласование с какими-либо замечаниями (или, наоборот — «отказ в согласовании») в плановый срок **не получено**.

Таким образом, задержки в согласовании со стороны каких-либо функциональных руководителей не будут означать остановки и «зависания» всего документа.

Наоборот, каждый руководитель будет знать, что задержка с его стороны (и/или со стороны его подчиненных) будет означать однозначное (в бинарной логике да/нет) согласование (либо

нет) какого-то документа, а значит, руководитель будет заинтересован в том, чтобы не пропустить какой-либо существенный вопрос в зоне своей ответственности.

Описанный несколькими абзацами выше подход является очень смелым и даже радикальным. Далеко не в каждой компании руководство (как самое высокое, так и линейное) будет готово пойти на риск взятия на себя такой ответственности.

Поэтому более продуктивным и мягким (компромиссным) решением будет следующий подход: переход документа на последующий уровень согласования по истечении какого-то контрольного срока даже в отсутствие согласования, но при этом на подпись утверждающего этот документ будет попадать с обязательной (!) пометой о том, что необходимое обязательное согласование такого-то лица НЕ получено.

5. КОРРЕКТНОСТЬ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ МЕХАНИЗМОВ ДЕЛЕГИРОВАНИЯ, РЕЗОЛЮТИРОВАНИЯ (ИЛИ РЕЦЕНЗИРОВАНИЯ), ВЕТИРОВАНИЯ

В завершающем разделе хотелось бы остановиться на одной из основных проблем, которая обычно есть в компании и с которой никто не знает, что делать.

Зачастую главной бедой становится падающее на руководителя число документов на согласование: получается какое-то нереальное число вроде как прочитанных и проанализированных документов. Начинаем разбираться и выясняем, что существенная их часть делегирована, но не в СЭД, а в мессенджерах, по телефону или иными способами.

Возможен вариант, что «раз в неделю по пятницам» топ-менеджер механически проставляет свои визы всем накопившимся документам.

Это неэффективно, может нанести прямой урон компании и противоречит здравому смыслу (среди обычных, проходных, документов может попасться тот, за который могут наступить реальные юридические последствия), но такая практика существует и где-то процветает.

Налицо выхолащивание самого смысла вовлечения в согласование ответственного руководителя.

Разумное намерение автора карточки документа как представителя подразделения-инициатора получить профильное согласование руководителя, ответственного за конкретное специфическое направление деятельности или обеспечивающий процесс, натывается и разбивается на отговорку в стиле «вас много, а я одна!», ставшую притчей во языцех.

И формально по документу будет видна полученная от руководителя виза «согласовано», но, по сути, никакого, даже поверхностного, анализа не будет проведено.

Понятно, что такой вариант все же маловероятен и редок, а чаще всего используется механизм определенного «делегирования» — подчеркнем, что речь идет не о делегировании в системе, то есть об официальном, а о делегировании «понятным», например в почте или по звонку.

— Андрей, я тебе скинул проект приказа по методике начисления премий, глянь, завтра HR ждет ответ. Если все в порядке, я нажму «ок».

— Договорились, вечером посмотрю, в ватсапе тебе опишу мнение, и если нормально, то ты уже с телефона проаппрувишь, если срочно.

— Добро, спасибо, жду!

Как представляется, приведенный выше выдуманный диалог часто возможен в реальной жизни и в довольно большом числе компаний.

По сути своей — это все же некий паллиатив и промежуточное решение, «лечащее» симптом, но не проблему, потому что, с одной стороны, действительно, документы будут именно рассмотрены внимательно профильным «глазом», но с другой — все делегирования и распределения поступивших на согласование документов между подчиненными будут происходить на коленке, не системно, «в рабочем порядке» и с сопутствующими рисками.

На мой взгляд, **оптимальным и эффективным является сбалансированная система делегирования**, позволяющая как оптимальным образом перераспределять фактическую нагрузку по анализу поступающих на согласование документов, так и не перегнуть палку в вопросах переноса ответственности.

Поясним на нескольких утрированных примерах и тезисах, каких перекосов стоило бы избегать и с какими проблемами можно столкнуться.

Так, должно быть «ограничение по уровням делегирования».

Представим, что проект приказа падает на согласование условному вице-президенту. Он этот проект делегирует одному из своих подчиненных начальников департаментов. Тот — одному из своих начальников управлений. Начальник управления — одному из начальников отделов. Начальник отдела — какому-то из своих наиболее толковых менеджеров.

Тот просматривает, говорит, что «все в порядке», нажимает «ок» (ему же это в СЭД все формально и окончательно делегировано) — и вуаля, проект документа получает статус «согласовано» за подписью как бы вице-президента, но смотрел

глазами и внимательно такой проект только лишь менеджер одного из отделов.

Насколько правильно и эффективно делегирование — очередной риторический вопрос.

Безусловно, можно возразить, что это вопрос доверия и реального делегирования — если руководитель доверяет подчиненному, и так по цепочке, то, получается, по такому вот «правилу рукопожатий», назовем это так, вице-президент будет доверять менеджеру одного из отделов в недрах своей вотчины по подчиненности. Возразим излишнему идеализму такого подхода.

Оптимальным был бы подход, когда в зависимости от определенных заранее критериев были бы допустимы те или иные «количества» уровней делегирования. Например, если речь идет об условном «приказе о выплате премии из фонда генерального директора», то, например, можно ограничить столь деликатный документ уровнем согласования максимум «-1» от согласующего.

В нашем примере выше — вице-президент сможет делегировать такой приказ только лишь одному из начальников департаментов, а дальше уровень ответственности **будет зафиксирован и ниже опуститься не сможет.**

Кроме того, **необходимо сочетать и компоновать механизм делегирования с рецензированием.**

Поясним разницу.

Делегируя кому-то часть своих полномочий — человек как бы передает на уровень вниз заданный набор имеющейся власти и полномочий, отвечая за это перед уже своим руководством ответственностью за разумные усмотрения того, кто является подчиненным и кому часть своих полномочий он отдал.

Предоставляя же что-то на **рецензию** — человек оставляет у себя полноту власти в отношении точки зрения по согласуемому документу (в нашем случае), но при этом получает от своего подчиненного экспертное мнение о содержимом.

Таким образом, оптимально komponуя механику делегирования и рецензирования, можно качественным образом разделить обилие входящих потоков согласуемых топ-менеджером документов до разумного уровня, гарантирующего и качественный, и необходимо-иерархический уровень согласованности того или иного документа.

Наконец, зачастую должного внимания — ни в функционалах СЭД, ни в регламентах — не привлекает к себе вопрос ветирования, тогда как механизм может быть эффективным, действенным и опасным.

Нередко, открыв лист согласования документа, можно увидеть целую россыпь «отказов в согласовании», при этом будут краткие комментарии авторов отказов в стиле «на усмотрение утверждающего».

И снова встает вопрос ответственности — вопрос тонкий и дискуссионный.

Наделен ли утверждающий соответствующими полномочиями? Да, безусловно (принимается как аксиома). Значит, несмотря на возражения согласующих, документ может быть утвержден властью подписывающего.

С другой стороны — в чем тогда заключается смысл согласований, если решение принимается одним человеком по «политическим» (назовем условно так) мотивам и рациональные возражения согласующих игнорируются?

Любой внутренний аудитор найдет у себя в практике от пары до десятка кейсов-иллюстраций, подтверждающих как один подход и сомнение, так

и другой. Необходима золотая середина. И одним из вариантов разрешения таких ситуаций можно было бы считать разработку закрытого перечня типов/видов документов, где у одного (или нескольких) подразделений будет право «вето».

Ни для кого не секрет, что иногда бывают случаи принятия документов, не совсем соответствующих, например, наработанной судебной практике, а при детальном изучении подобные случаи будут за собой тянуть след отрицательных резолюций от юристов или иных подразделений в СЭД (с уже упомянутой выше визой «на усмотрение руководства»).

Что в итоге? Юристы «против», руководителем своей властью документ утвержден, судебное решение или решение по итогам выездной налоговой проверки не в пользу компании — «а юристы говорили!..»

Смысл в такой напрасной трате сил и времени?.. Не проще ли знать, что такой тип документа, будучи составленным не слишком аккуратно, никогда не пойдет на подпись с отрицательной визой юристов?

Резюмируя, хочется отметить следующее, повторив частично начало настоящей статьи. Аудит процесса согласования документов может не только помочь выявить значительные провалы в части реального вовлечения заинтересованных сторон в согласование тех или иных документов, но и способствовать повышению реальной причастности и эффективности, для того чтобы согласуемый массив документов подвергался анализу во всей полноте и всеми компетентными сторонами.