

Тетерятников К.С.,
главный научный сотрудник,
Институт исследования товародвижения и конъюнктуры оптового рынка,
E-mail: office@itkor.ru

Теория, практика и проблемы разработки локальных нормативных документов интегрированных предпринимательских структур

Актуальность данной статьи определяется необходимостью установления единых требований к локальным нормативным документам интегрированных предпринимательских структур в рамках системы нормативно-правового обеспечения бизнеса. В статье приводится общая информация о применении и назначении локальных нормативных документов крупных акционерных обществ, рассматриваются ключевые моменты, связанные с описанием основных видов и этапов жизненного цикла локальных нормативных документов, а также устанавливаются единые требования к их структуре.

Ключевые слова: *локальный нормативный документ интегрированной предпринимательской структуры/акционерного общества, интегрированная предпринимательская структура, иерархия локальных нормативных документов, бизнес-направление деятельности, стратегия развития компании, жизненный цикл локальных нормативных документов, дочерние общества.*

Многочисленные исследования свидетельствуют об активном развитии интеграционных процессов в России, расширение масштабов объединения предпринимательских структур, распространении этих процессов на средний и малый бизнес, о множественности корпоративных структур различных видов, типов и форм. Однако правовая и научно-методологическая база деятельности интегрированных предпринимательских структур еще далека от совершенства¹. Необходимость установления единых требований к локальным нормативным документам в рамках системы нормативно-правового обеспечения бизнеса явилась предпосылкой для разрешения отдельных задач в данной экономической области.

Основная терминология

Сначала при рассмотрении проблемы, исследуемой в рамках статьи, необходимо дать определение некоторым терминам, применяемым в данной экономической области.

В общем виде термин «нормативный правовой документ» означает документ, утвержденный министерством или ведомством РФ, устанавливаю-

¹ См.: Козенкова Т.А., Тетерятников К.С. Методологические и нормативно-правовые проблемы функционирования управления финансами интегрированных предпринимательских структур // Финансовая жизнь.- 2010. - №2. С.30

щий правила длительного действия, обязательные или рекомендованные к исполнению структурными подразделениями и/или работниками предпринимательской структуры, либо устанавливающий требования к продукции или услугам, предоставляемым данной организацией (ГОСТ Р, ОСТ, Методические указания или Рекомендации и т.д.).

Локальный нормативный документ (ЛНД) представляет собой нормативный документ, в котором в целях многократного использования устанавливаются требования к процессам, например, характеристикам, правилам реализации, результатам хозяйственной деятельности и т.д.

При этом следует различать ЛНД самостоятельного юридического лица и ЛНД интегрированной предпринимательской структуры, объединяющей основное общество и дочерние компании.

ЛНД самостоятельного юридического лица может быть утвержден как на уровне основного общества, так и в его «дочках» независимо друг от друга с учётом индивидуальных потребностей того или иного субъекта предпринимательского права, в то время как ЛНД интегрированной предпринимательской структуры утверждается в корпоративном центре (на уровне высших органов управления основного общества), а затем практически без каких-либо изменений тиражируется в дочерних обществах, формализующих уже имеющиеся готовые решения основных учредителей в установленном порядке.

В основную терминологию, используемую в данной статье, также входит понятие системы нормативно-правового обеспечения бизнеса (далее для краткости - система «Нормативное обеспечение бизнеса»), под которой понимается совокупность элементов, в том числе средств, объектов, субъектов, принципов, методов и форм, находящихся в определенных отношениях и взаимосвязях друг с другом, образующих определенную целостность для достижения упорядочения существующих или потенциальных процессов интегрированной предпринимательской структуры и/или их результатов.

В рамках нормативно-правового обеспечения бизнеса ответственность за разработку, надлежащее исполнение и своевременную актуализацию, то есть пересмотр локальных нормативных документов, регулирующих бизнес-процесс и/или его результат, несет владелец бизнес-процесса, т.е. руководитель соответствующего направления, блока, сегмента бизнеса или бизнес-единицы интегрированной предпринимательской структуры. При этом владельцем нескольких бизнес-процессов, объединенных в рамках бизнес-направления, блока, сегмента бизнеса или бизнес-единицы, может назначаться один руководитель.

Основные требования, предъявляемые к локальным нормативным документам интегрированной предпринимательской структуры

ЛНД является объектом системы «Нормативное обеспечение бизнеса» интегрированной предпринимательской структуры. При этом необходимо

помнить, что ЛНД любого субъекта интегрированной предпринимательской структуры (и основного, и дочерних обществ) не должен противоречить действующему законодательству РФ (в случае, если требования к структуре и оформлению ЛНД регламентированы законодательством РФ, то ЛНД должен оформляться в соответствии с ними) и учредительным документам этих обществ. Т.е. ЛНД дочерних обществ в принципе не должны противоречить ЛНД основного общества, хотя и могут отличаться в деталях (поскольку каждое юридическое лицо самостоятельно определяет для себя положения, обязательные для исполнения, исходя из своего понимания его целесообразности. Требования же ЛНД основного общества становятся обязательными для исполнения в его дочерних обществах лишь после их утверждения соответствующими органами управления этих «дочек» в соответствии с компетенцией, определённой их Уставами, и в установленном в этих дочерних обществах порядке).

Кроме того, содержание ЛНД более низких иерархических уровней должно соответствовать основным положениям ЛНД вышестоящих уровней.

ЛНД разрабатываются для регулирования составных частей бизнес-направлений деятельности, к которым принадлежат:

1) бизнес-процессы, то есть совокупность взаимосвязанных или взаимодействующих видов деятельности, преобразующая входы в выходы. При этом под входами к процессу обычно подразумеваются выходы других процессов. Данные процессы в интегрированных предпринимательских структурах, как правило, планируются и осуществляются в управляемых условиях с целью получения добавочной стоимости за счёт синергии [ГОСТ Р ИСО 9000-2001 (МС ИСО 9000-2001)];

2) отдельные операции бизнес-процессов;

3) ресурсы и результаты бизнес-процессов.

ЛНД интегрированной предпринимательской структуры должны обязательно соответствовать её стратегии развития, то есть документу, определяющему миссию, видение, ключевые цели и задачи деятельности Компании в разбивке по времени.

Классификация локальных нормативных документов интегрированной предпринимательской структуры

ЛНД Компании состоит из 4 иерархических уровней:

§ I иерархический уровень: ЛНД типа «Политика в области...»;

§ II иерархический уровень включает: Стандарты «[Бизнес-процесс]», «[Продукция/ресурсы бизнес-процесса]»;

§ III иерархический уровень состоит из документов типа «Положение», «Методические указания», «Альбом форм отчетности», «Принципы классификации объектов» и пр.;

§ IV иерархический уровень разделяется на: «Технологические регламенты», «Инструкции», «Технологические инструкции», «Классификаторы»,

«Нормативы» и др.

Рассмотрим каждый из этих уровней подробнее.

I иерархический уровень ЛНД представлен документами типа «Политика в области...», которые предназначены для детализации целей, определенных Стратегией развития интегрированной предпринимательской структуры в рамках её отдельных бизнес-направлений, и путей их достижения.

II иерархический уровень ЛНД - Стандарты «[Бизнес-процесс]» предназначены для регламентации принципов и требований к реализации бизнес-процесса в рамках определенного бизнес-направления деятельности интегрированной предпринимательской структуры, определения порядка взаимодействия участников бизнес-процесса, методологии реализации бизнес-процесса, установления требования к классификации объектов, порядка предоставления информации и др.

Стандарты «[Производство/ресурсы бизнес-процесса]» предназначены для регламентации общих требований к продукции/ресурсам определенного бизнес-процесса.

ЛНД III иерархического уровня предназначены для регламентации отдельных операций, процедур и иных составляющих бизнес-процессов интегрированной предпринимательской структуры, а также для организации взаимодействия между структурными подразделениями основного общества, дочерними обществами и сторонними организациями, оказывающими различным субъектам интегрированной предпринимательской структуры те или иные услуги согласно условиям соответствующих договоров. Эти ЛНД детализируют общие требования к бизнес-процессам и продукции/ресурсам бизнес-процессов, изложенные в ЛНД II уровня.

Основная терминология, используемая при рассмотрении данного иерархического уровня, может быть сведена к следующему.

«Положение» - тип ЛНД, в котором устанавливаются конкретные требования к порядку взаимодействия участников бизнес-процесса при его реализации и определяется минимальный уровень требований к компетенции всех категорий работников, необходимых для эффективной реализации действий, закрепленных за ними в рамках ЛНД.

«Методические указания» – ЛНД, устанавливающий и раскрывающий методологические основы, принципы и требования в отношении организации и реализации того или иного бизнес-процесса.

«Альбом форм отчетности» – разновидность ЛНД, определяющего способ и форму предоставления информации (набор показателей), описывающего реализацию бизнес-процесса, а также порядок формирования показателей (инструкция формирования форм отчетности) и порядок сбора данных.

«Принципы классификации объектов» – ЛНД, устанавливающий общие требования к классификации объектов, единые для применения всеми участниками бизнес-процесса.

И наконец, ЛНД IV иерархического уровня устанавливают требования

к деятельности работников на конкретных рабочих местах, в частности при работе на технологических установках, с программным обеспечением и т.п.

Понятий аппарат ЛНД последнего иерархического уровня можно представить как:

«Технологические регламенты» – вид ЛНД, содержащего требования к реализации бизнес-процесса с использованием технологического оборудования и технических средств с соблюдением правил безопасной эксплуатации. Может также содержать сведения об основных производственных процессах и их параметрах для получения конечного продукта.

«Инструкция» - документ, содержащий указания о порядке, способах и правилах выполнения какой-либо операции.

«Технологические инструкции» устанавливают порядок реализации отдельных операций или группы операций технологического процесса с использованием технологического оборудования.

«Классификатор» - систематизирует какую-либо группу объектов, объединенных в нее по определенному признаку.

«Нормативы» и др. - ЛНД, устанавливающий требования к предельным величинам затрат различных видов ресурсов: временных, трудовых, материальных и других ресурсов, а также к показателям режимов работы оборудования, которые могут определяться в натуральной и стоимостной формах, а также выражаться абсолютными или относительными величинами, количественными и качественными показателями.

В зависимости от такого классификационного признака, как вид доступа, ЛНД интегрированной предпринимательской структуры разграничиваются на ЛНД общего и ограниченного (конфиденциального характера) пользования.

Роли и обязанности всех подразделений по выполнению требований соответствующих ЛНД определяются в положениях о структурных подразделениях, разрабатываемых в соответствии с требованиями ЛНД, относящихся к базе данных «Трудовые ресурсы».

Иерархия ЛНД приведена на Рис.1.

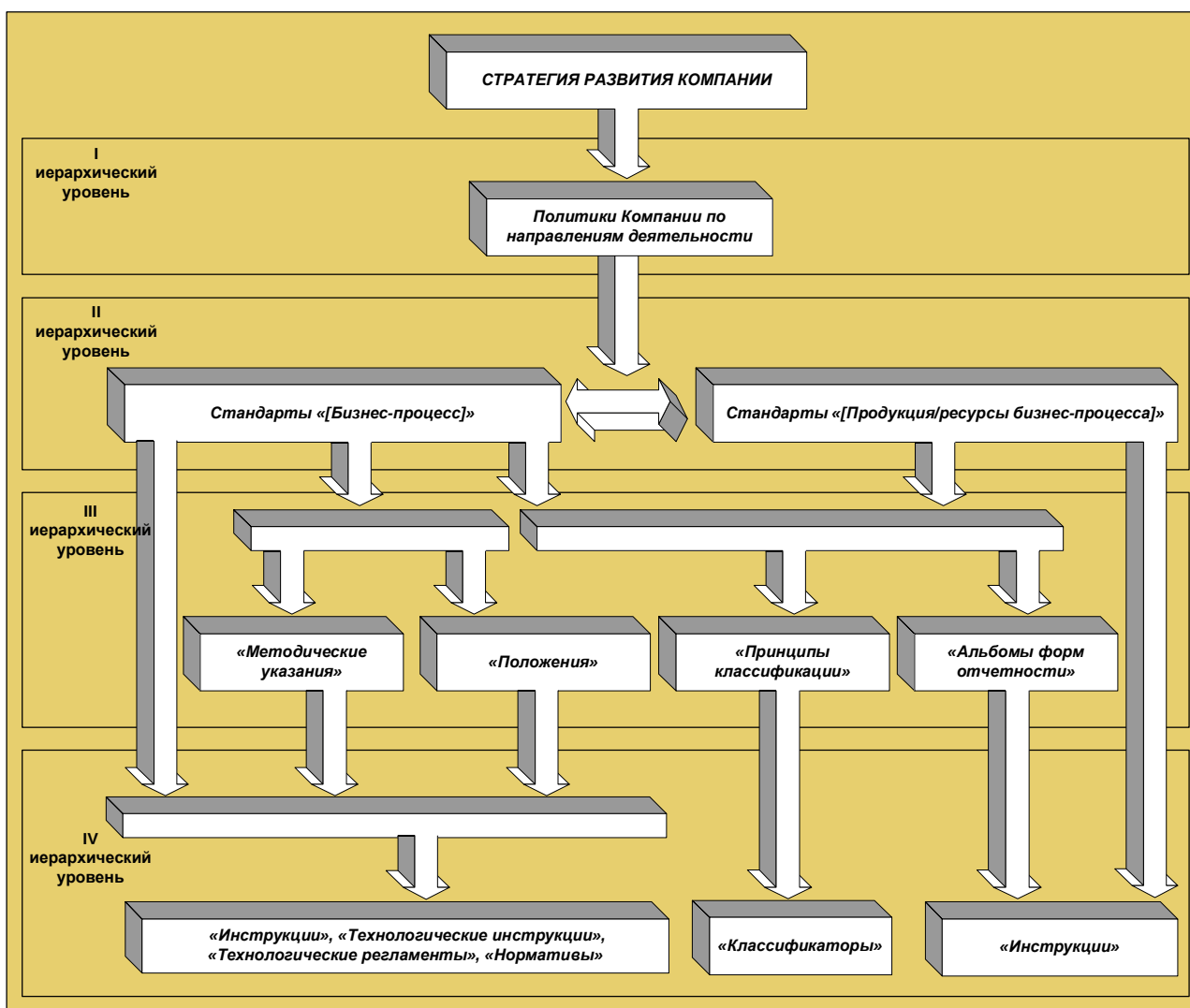


Рис. 1 Иерархия ЛНД для представления бизнес-направлений

Необходимость рассмотрения классификации ЛНД вызвана тем, что от иерархического уровня зависят не только требования к оформлению ЛНД, но и само содержание документа.

Так, в качестве примера приведем образец заполнения основной части документа, в которой приводятся основные положения ЛНД.

Как было сказано выше, содержание основной части определяется видом и предназначением ЛНД в соответствии с Таблицей 1.

Основная часть документа оформляется в виде разделов.

Таблица 1 - Содержание элемента «Основная часть документа»

ИЕРАРХИЧЕСКИЙ УРОВЕНЬ ЛНД	ВИД ЛНД	СОДЕРЖАНИЕ ЭЛЕМЕНТА «ОСНОВНАЯ ЧАСТЬ ДОКУМЕНТА»
I ИЕРАРХИЧЕСКИЙ УРОВЕНЬ	Политика в области...	Описание целей, задач бизнес-направления интегрированной предпринимательской структуры и путей их решения.

ИЕРАРХИЧЕСКИЙ УРОВЕНЬ ЛНД	ВИД ЛНД	СОДЕРЖАНИЕ ЭЛЕМЕНТА «ОСНОВНАЯ ЧАСТЬ ДОКУМЕНТА»
II ИЕРАРХИЧЕСКИЙ УРОВЕНЬ	[Бизнес-процесс]	Описание принципов, установление ответственности и требований к реализации бизнес-процесса. Порядок взаимодействия участников бизнес-процесса, методология реализации бизнес-процесса, требования к классификации объектов, порядок предоставления информации и др. Содержание «основной части документа» и степень детализации описания бизнес-процесса устанавливает владелец бизнес-процесса.
	[Продукция/ресурсы бизнес-процесса]	Требования к продукции/ресурсам определенных бизнес-процессов.
III ИЕРАРХИЧЕСКИЙ УРОВЕНЬ	Положение	§ Порядок взаимодействия подразделений и ответственных лиц, с указанием: операций, входящих в состав бизнес-процессов, форм предоставляемых документов, отчетных форм, сроков исполнения, методов реализации бизнес-процессов. § Перечень отчетных форм документов с установлением ответственных лиц и сроков исполнения. В случае отсутствия «Альбома форм отчетности» к «Положению» в качестве отдельного приложения прилагаются формы отчетных документов с перечнем всех необходимых реквизитов и порядком их заполнения.
	Принципы классификации	§ Общие подходы к классификации объектов и требования других нормативных документов, предъявляемые к аналитике. § Подходы к реализации вышеуказанных требований. § Классифицирующие основания (признаки), описание структуры кодировки объекта, справочники кодов.

ИЕРАРХИЧЕСКИЙ УРОВЕНЬ ЛНД	ВИД ЛНД	СОДЕРЖАНИЕ ЭЛЕМЕНТА «ОСНОВНАЯ ЧАСТЬ ДОКУМЕНТА»
	Методические указания	§ Подробное описание методологических основ, закрепленных в ЛНД II-го иерархического уровня (ЛНД вида «Политика в области...», Стандарты «[Бизнес-процесс]»). § Подробное описание и разъяснение принципов использования инструментария для реализации методологии, закрепленной в ЛНД вида «Положение» (для пользователей). § Порядок использования новых аналитических признаков (для пользователей). § Прочая разъясняющая и справочная информация.
	Альбом форм отчетности	§ Перечень форм отчетности в соответствии с документом II иерархического уровня (Стандарты «[Бизнес-процесс]» и Стандарты «[Продукция/ресурсы бизнес-процесса]»). § Отчетные формы, с перечнем всех необходимых реквизитов. § Порядок заполнения форм отчетности, с указанием сроков исполнения и ответственных лиц.

Этапы жизненного цикла локальных нормативных документов

В зависимости от этапа жизненного цикла все ЛНД Компании группируются по статусу (см. таблица 2):

§ проекты ЛНД;

§ действующие ЛНД (также включающие в себя временно действующие);

§ не вступивший в силу ЛНД (если между утверждением ЛНД и началом периода действия находится определенный временной интервал);

§ ЛНД, утратившие силу.

Статус «временно действующий» присваивается действующему ЛНД в случае, если он утверждается с ограничением срока действия. При этом срок действия ЛНД ограничивается при необходимости выполнения дополнительных работ, при принятии решения об апробации ЛНД, а также в других аналогичных случаях.

Таблица 2 - Этапы жизненного цикла ЛНД

СТАТУС ЛНД НА ЭТАПАХ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА	ЭТАПЫ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА ЛНД	ОПИСАНИЕ ЭТАПА ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА ЛНД
ПРОЕКТ ЛНД	1. Планирование разработки ЛНД	Планирование разработки ЛНД включает в себя разработку, согласование и утверждение плана-графика по разработке ЛНД.
	2. Разработка ЛНД	Разработка ЛНД осуществляется в соответствии с планом-графиком по разработке ЛНД. ЛНД не должен противоречить требованиям международных норм и действующего законодательства РФ, а также требованиям ЛНД более высокого иерархического уровня.
	3. Согласование версии ЛНД	Проекты ЛНД в обязательном порядке должны быть согласованы со всеми участниками регулируемого бизнес-процесса, а также другими необходимыми структурными подразделениями основного и дочернего обществ в установленном порядке.
ДЕЙСТВУЮЩИЙ (ВРЕМЕННО ДЕЙСТВУЮЩИЙ, НЕ ВСТУПИВШИЙ В СИЛУ) ЛНД	4. Аprobация и утверждение ЛНД	При необходимости проводится апробация ЛНД, которая предшествует его утверждению. Утверждение проводится руководством (наблюдательным советом/советом директоров или правлением) основного общества в зависимости от вида ЛНД. ЛНД может быть утвержден распорядительным документом (приказом, распоряжением) или утверждающей подписью уполномоченного должностного лица.
	5. Направление действующей версии ЛНД адресатам (организация доступа)	Основное общество организует доступ к действующей версии ЛНД, который ведется с помощью размещения электронных копий нормативных документов в информационной системе «Нормативное обеспечение бизнеса», а также рассылки в установленном порядке копий ЛНД в структурные подразделения корпоративного центра (основного общества) и дочерние общества.
	6. Исполнение ЛНД	Исполнение требований ЛНД обеспечивается владельцем бизнес - процесса.
	7. Контроль за исполнением требований ЛНД	За контроль исполнения отвечает владелец бизнес-процесса, а также контрольно-ревизионное подразделение основного общества в рамках своей компетенции.

СТАТУС ЛНД НА ЭТАПАХ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА	ЭТАПЫ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА ЛНД	ОПИСАНИЕ ЭТАПА ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА ЛНД
	8. Хранение ЛНД	Текущее хранение ЛНД на бумажных носителях осуществляется в структурных подразделениях основного и дочерних обществ в информационной системе «Нормативное обеспечение бизнеса».
	9. Актуализация ЛНД	При необходимости адаптации к изменившимся условиям ЛНД должен пересматриваться. При пересмотре в ЛНД вносятся изменения. За поддержание ЛНД в актуальном состоянии отвечает владелец бизнес - процесса.
ЛНД, УТРАТИВШИЙ СИЛУ	10. Отмена действия версии ЛНД	В случае замены ЛНД или потери актуальности положений ЛНД производится отмена его действия на основании соответствующего распорядительного документа. Электронная версия ЛНД перемещается в архив.
	11. Передача отмененной версии ЛНД на архивное хранение	В случае необходимости сохранения ЛНД, утратившего силу, для использования в качестве справочной информации или для соблюдения законодательных и/или контрактных требований ЛНД передается на архивное хранение с установленным сроком хранения.
	12. Уничтожение отмененной версии ЛНД	Если срок длительности хранения ЛНД, утратившего силу, истек, то его оригинал уничтожается в установленном порядке.

В заключение хотелось бы отметить, что «отсутствие четких правовых регламентов предоставляет предпринимательским объединениям высокую степень экономической свободы, дает возможность сформировать сбалансированную, эффективную систему финансового управления²». Вместе с тем формирование единой локальной нормативно-правовой базы, основанной на соблюдении баланса интересов всех заинтересованных субъектов интегрированной предпринимательской структуры (основного и дочерних и зависимых обществ), безусловно, способствовало бы повышению уровня их взаимодействия за счёт достижения синергетического эффекта.

² Козенкова Т.А., Тетерятников К.С. Методологические и нормативно-правовые проблемы функционирования управления финансами интегрированных предпринимательских структур // Финансовая жизнь.- 2010. - №2. С.34

Библиография

1. ГОСТ Р 1.5-2004 Стандартизация в Российской Федерации. Стандарты национальной Российской Федерации. Правила построения, изложения, оформления и обозначения.
2. ГОСТ Р 51141-98 Делопроизводство и архивное дело. Термины и определения.
3. ГОСТ Р 6.30-2003 Унифицированные системы документации. Унифицированная система организационно-распорядительной документации. Требования к оформлению документов
4. ГОСТ Р ИСО 9000-2001 (МС ИСО 9000-2001)
5. Адамов Н.А., Козенкова Т.А. Особенности управления финансами в группе компаний. М.: ГОУ ВПО «Государственный университет управления», Вестник университета. - 2007. - №10
6. Закупень Т. В. Проблемы совершенствования предпринимательского законодательства в РФ // Право и образование. - 2010. - № 2.
7. Козенкова Т.А., Тетерятников К.С. Методологические и нормативно-правовые проблемы функционирования управления финансами интегрированных предпринимательских структур // Финансовая жизнь.- 2010. - №2.
8. Красильникова Т. Государственное предпринимательство и государственная корпорация в России (проблемы правового регулирования и перспективы развития) // Власть. - 2009. - № 12.
9. Якутин Ю.В. Модели корпоративной интеграции: проектирование, развитие, эффективность. – М.: Экономическая газета, 2006.