

Ю. Л. Князева

**ОСНОВЫ
УПРАВЛЕНИЯ
ДЛЯ
ГЛАВНОГО
БУХГАЛТЕРА**

УДК 657.1(075)
ББК 65.052я7
К54

К54 **Ю.Л. Князева**
Основы управления для главного бухгалтера: Учебное пособие. – М.:
НП «Институт профессиональных бухгалтеров Московского региона»,
2017. – 208 с.

ISBN 978-5-901450-14-7

Учебное пособие предназначено для подготовки соискателей к прохождению независимой оценки квалификации на соответствие уровню квалификации В/01.6 профессионального стандарта «Бухгалтер» по соответствующим трудовым действиям трудовой функции «Составление бухгалтерской (финансовой) отчетности». В пособие включена информация, раскрывающая теоретические и практические аспекты управления деятельностью бухгалтерской службы в конкретных условиях.

Пособие проиллюстрировано рисунками и сопровождается расчетными таблицами. В конце каждого параграфа приводятся контрольные вопросы и тесты для проведения самоконтроля изучаемого материала.

Пособие может быть использовано практикующими бухгалтерами, консультантами, преподавателями и студентами учебных заведений, другими заинтересованными лицами.

ISBN 978-5-901450-14-7

© НП «Институт профессиональных бухгалтеров
Московского региона», 2016
© Князева Ю.Л., 2016

2017

Материалы для подготовки к аттестации
профессиональных бухгалтеров

Содержание

1. ВВЕДЕНИЕ	4
2. ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ.....	8
3. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ОСНОВЫ ПОСТРОЕНИЯ БУХГАЛТЕРСКОЙ СЛУЖБЫ	51
4. ОРГАНИЗАЦИОННО-РАСПОРЯДИТЕЛЬНЫЕ ДОКУМЕНТЫ КОММЕРЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ, РЕГЛАМЕНТИРУЮЩИЕ ПОРЯДОК ДЕЯТЕЛЬНОСТИ БУХГАЛТЕРСКОЙ СЛУЖБЫ.....	69
5. ПЛАНИРОВАНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ БУХГАЛТЕРСКОЙ СЛУЖБЫ	105
6. МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА БУХГАЛТЕРСКОЙ СЛУЖБЫ	120
7. КОНТРОЛЬ ДОСТИЖЕНИЯ ФУНКЦИОНАЛЬНЫХ ЦЕЛЕЙ	134
8. ГЛАВНЫЙ БУХГАЛТЕР И КОЛЛЕКТИВ БУХГАЛТЕРСКОЙ СЛУЖБЫ	140
9. ОБЕСПЕЧЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ УЧЕТНОГО ПРОЦЕССА	163
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	166
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ	167
ПРИЛОЖЕНИЕ № 1.....	169
ПРИЛОЖЕНИЕ № 2.....	176
ПРИЛОЖЕНИЕ № 3.....	186
ПРИЛОЖЕНИЕ № 4.....	187

1. ВВЕДЕНИЕ

Целью настоящего учебного пособия (далее по тексту – пособие) является раскрытие порядка применения руководителем бухгалтерской службы (далее – главным бухгалтером) экономического субъекта (далее по тексту – Организация) основ управления, необходимых ему для администрирования деятельности бухгалтерской службы.

Пособие предназначено для подготовки соискателей к прохождению независимой оценки квалификации на соответствие уровню квалификации В/01.6 профессионального стандарта «Бухгалтер» (далее по тексту – ПС Бухгалтер)¹ по соответствующим трудовым действиям трудовой функции «Составление бухгалтерской (финансовой) отчетности».

Пособие может быть использовано практикующими бухгалтерами, консультантами, преподавателями и студентами учебных заведений, другими заинтересованными лицами. Пособие ориентировано на соискателей, имеющих уровень профессиональной квалификации (знаний, навыков и опыта) не ниже установленного ПС Бухгалтер по обобщенной трудовой функции «Составление и представление финансовой отчетности экономического субъекта», и рассматривает вопросы, возникающие в ходе практической деятельности, связанной с организацией эффективного функционирования бухгалтерской службы. Сведения, касающиеся администрирования деятельности бухгалтерской службы в случае возложения на нее дополнительных трудовых функций, не предусмотренных разделом II ПС Бухгалтер, в пособии не рассматриваются.

В пособие включена информация, раскрывающая теоретические и практические аспекты управления деятельностью бухгалтерской службы в конкретных условиях. Это отличает настоящее издание от прочей современной научно-экономической литературы, системно не рассматривающей комплекс проблем, связанных с осуществлением главным бухгалтером административных функций. Эта область деятельности является практически не исследованной в экономической науке.

Пособие будет способствовать осознанию главными бухгалтерами своей принадлежности не только к профессии бухгалтера, но и руководителя, освоить специальные знания в этой области, придерживаться на практике некоторых управленческих стандартов, в том числе внешних атрибутов поведения, которые обычно присущи руководителям.

Рост компетентности главного бухгалтера как руководителя бухгалтерской службы невозможен без изучения основных функций управления: планирования, организации, мотивации, контроля и координации, которые он выполняет, осуществляя свои трудовые действия.

¹ Утв. приказом Министерства труда и социальной защиты РФ от 22 декабря 2014 г. № 1061н.

При разработке пособия были использованы знания, а также практический опыт отдельных Организаций в области управления, планирования, делопроизводства.

В соответствии с целью настоящего пособия в него включены следующие тематические главы:

- основы управления Организацией;
- организационные основы построения бухгалтерской службы;
- организационно–распорядительные документы Организации, регламентирующие порядок деятельности бухгалтерской службы;
- планирование деятельности бухгалтерской службы;
- мотивация персонала бухгалтерской службы;
- контроль достижения функциональных целей, оценка результатов деятельности;
- главный бухгалтер – руководитель коллектива бухгалтерской службы;
- обеспечение эффективности учетного процесса.

В конце каждой темы представлены контрольные вопросы и тесты, которые могут быть использованы читателями для самопроверки полученных знаний.

Процесс управления бухгалтерской службой рассматривается в пособии применительно к Организациям среднего бизнеса с централизованной и децентрализованной системой управления.

Законодательством установлены критерии отнесения Организаций к субъектам среднего бизнеса².

В частности, введены особые требования к структуре уставного капитала обществ с ограниченной ответственностью: суммарная доля участия Российской Федерации, субъектов Российской Федерации, муниципальных образований, общественных и религиозных организаций (объединений), благотворительных и иных фондов (за исключением суммарной доли участия, входящей в состав активов инвестиционных фондов) в уставном капитале общества с ограниченной ответственностью не должна превышать 25%, а суммарная доля участия иностранных юридических лиц и (или) юридических лиц, не являющихся субъектами малого и среднего предпринимательства, не должна превышать 49%.

Среднесписочная численность работников за предшествующий календарный год для субъектов среднего предпринимательства установлена в пределах от 101 до 250 человек включительно.

Предельное значение выручки от реализации товаров (работ, услуг) за предшествующий календарный год без учета налога на добавленную стоимость для субъектов среднего предпринимательства составляет 2 млрд руб.³

² Ст. 4 Федерального закона от 24.07.2007 № 209-ФЗ «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации».

³ Постановление Правительства РФ от 13 июля 2015 г. № 702 «О предельных значениях выручки от реализации товаров (работ, услуг) для каждой категории субъектов малого и среднего предпринимательства».

Для субъектов среднего предпринимательства предусмотрен упрощенный порядок статистического контроля: при проведении выборочного наблюдения обязанность предоставить статистическую отчетность возлагается только на тех субъектов среднего предпринимательства, которые попадут в выборку⁴.

Субъекты среднего предпринимательства не относятся к экономическим субъектам, имеющим право применять упрощенные способы ведения бухгалтерского учета, включая упрощенную бухгалтерскую (финансовую) отчетность. По своим финансовым показателям (объему выручки от реализации товаров (работ, услуг)) они подлежат обязательному аудиту⁵.

Отраслевые особенности деятельности Организаций в пособии не рассматриваются.

Настоящее пособие содержит типовое положение о бухгалтерской службе, примеры должностных инструкций, типовой порядок делопроизводства, примеры написания приказа, распоряжения, служебной записки, бухгалтерской справки, официального письма, методики определения объемов учетных работ, расчета численности работников, пример составления бюджета бухгалтерской службы.

Теоретические выводы и практические рекомендации, содержащиеся в настоящем пособии, могут быть использованы читателями в их практической деятельности, связанной с управлением бухгалтерской службой.

⁴ Ст. 5 Федерального закона от 24.07.2007 № 209-ФЗ «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации».

⁵ П. 4 ч. 1 ст. 5 Федерального закона от 30 декабря 2008 г. № 307-ФЗ «Об аудиторской деятельности».

20 лет
ИПБ России

НЕКОММЕРЧЕСКОЕ ПАРТНЕРСТВО
ИНСТИТУТ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ
БУХГАЛТЕРОВ И АУДИТОРОВ РОССИИ



ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ БУХГАЛТЕР

- ☛ член ИПБ России
- ☛ обладает высокой компетенцией
- ☛ соблюдает Кодекс этики

ИПБ России:

- 💡 разработал профстандарт «Бухгалтер»
- 💡 является центром оценки квалификаций (ЦОК)
- 💡 проводит аттестацию специалистов на соответствие их квалификации требованиям профстандарта «Бухгалтер»

📍 Москва, ул. Тверская, 22Б, стр. 3

☎ + 7(495) 720 54 55

✉ info@ipbr.org

🌐 www.ipbr.org



2. ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

2.1. ЗНАЧЕНИЕ ЗНАНИЯ ОСНОВ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ ДЛЯ ГЛАВНОГО БУХГАЛТЕРА

Главный бухгалтер – это не только высококвалифицированный специалист, но и руководитель, который должен организовать работу так, чтобы бухгалтерская служба справлялась со всеми поставленными задачами.

В рамках исполнения трудовой функции «Составление бухгалтерской (финансовой) отчетности» главный бухгалтер должен осуществлять следующие трудовые действия по руководству бухгалтерской службой:

- организовывать процесс формирования информации в системе бухгалтерского учета, его планирование, координацию и контроль;
- разрабатывать внутренние организационно-распорядительные документы, регламентирующие организацию и осуществление внутреннего контроля ведения бухгалтерского учета и составления бухгалтерской (финансовой) отчетности экономического субъекта;
- организовывать делопроизводство в бухгалтерской службе;
- планировать объемы и сроки выполнения работ в отчетном периоде для целей составления отчетности;
- распределять объем учетных работ между работниками (группами работников) бухгалтерской службы;
- оптимизировать рабочие места для целей ведения бухгалтерского учета;
- координировать действия работников бухгалтерской службы во взаимоотношениях с представителями внешней и внутренней среды Организации;
- оценивать уровень профессиональных знаний и умений работников бухгалтерской службы;
- планировать сроки, продолжительность и тематику повышения квалификации работников бухгалтерской службы;
- контролировать соблюдение сроков и качества выполнения работ по формированию информации в системе бухгалтерского учета.

Знание основ управления позволит главному бухгалтеру применять на практике современные принципы, методы, формы и инструменты управления, что обеспечит высокую результативность и эффективность работы бухгалтерской службы.

ТЕСТ

Директор ООО «Ромашка» считает, что определять объем учетных работ, структуру и численность работников бухгалтерской службы, ее потребность в материально-технических, финансовых и иных ресурсах должен руководитель планового отдела

1. Директор прав
2. Директор не прав, это обязанности кадровой службы
3. Директор не прав, это функции главного бухгалтера

2.2. ОРГАНИЗАЦИЯ КАК ОТКРЫТАЯ СИСТЕМА

Организация – это искусственное образование, которое имеет обособленное имущество и отвечает им по своим обязательствам, может от своего имени приобретать и осуществлять гражданские права и нести гражданские обязанности.

Все Организации являются системами, т. е. некоторой целостностью, состоящей из взаимозависимых частей, каждая из которых вносит свой вклад в характеристики целого.

Существует два основных типа систем: закрытые и открытые.

Закрытая система имеет жесткие фиксированные границы, ее действия относительно независимы от внешней среды, окружающей систему.

Открытая система характеризуется взаимодействием с внешней средой. Из внешней среды она получает необходимые для ее функционирования ресурсы, поставляя взамен продукцию (работы, услуги). Для обеспечения непрерывности своей деятельности открытая система должна приспосабливаться к изменениям во внешней среде.

Все Организации являются открытыми системами.

На рис. 1 представлена упрощенная модель Организации как открытой системы.

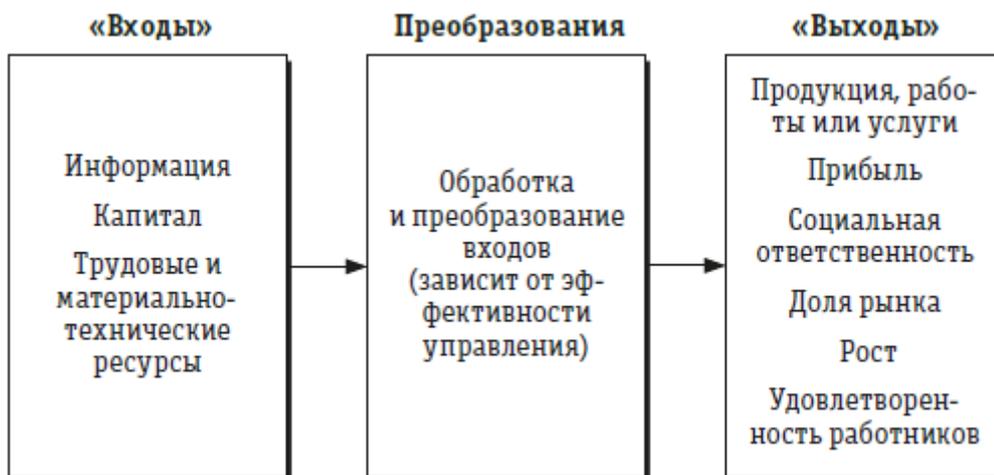


Рис. 1. Организация – открытая система

Если управление организовано эффективно, то в ходе процесса преобразования образуется *добавочная стоимость «входов»*. В результате появляются многие возможные *дополнительные «выходы»*, такие как прибыль, увеличение доли рынка, увеличение объема продаж, реализация социальной ответственности, удовлетворение работников, рост Организации и т. п.

Важным элементом открытой системы является наличие *обратных связей* – передачи части выходных ресурсов системы на ее вход. Примерами обратных связей могут быть: часть прибыли, перечисляемой на развитие Организации, получение аппаратом управления информации о результатах работы Организации и др.

Организации являются *сложными открытыми системами*, состоящими из взаимосвязанных подсистем.

Понятие *подсистемы* – важное понятие в управлении. Посредством создания таких подсистем, как департаменты, службы, управления, отделы в Организации, образуются различные функциональные области и уровни управления, которые играют важную роль в процессе функционирования Организации в целом.

Подсистемы могут в свою очередь состоять из более мелких подсистем. Поскольку все они взаимосвязаны, неправильное функционирование даже самой маленькой подсистемы может повлиять на функционирование системы в целом.

При исследовании реальных Организаций как систем их границы, как правило, определяются границами влияния аппарата управления. Другими словами, те элементы Организации, на которые аппарат управления может оказывать прямое и непосредственное управленческое воздействие, составляют внутреннюю среду, т. е. собственно систему. Элементы и факторы, влияние которых на организацию необходимо учитывать, но которыми нельзя управлять, относят к внешней среде.

Например, к воздействиям внешней среды, не подконтрольным руководству Организации, можно отнести случайные явления в природе и обществе, конфликты интересов игроков рынка, колебания цен на энергоносители и комплекующие, форс-мажорные обстоятельства и т. п.

Бухгалтерская служба как подсистема Организации выполняет функции, связанные с формированием документированной систематизированной информации об объектах бухгалтерского учета и составлением на ее основе бухгалтерской (финансовой) отчетности. При этом главный бухгалтер как руководитель бухгалтерской службы должен учитывать такие факторы влияния внешней среды, как изменения законодательства Российской Федерации о бухгалтерском учете, о налогах и сборах, об аудиторской деятельности, официальном статистическом учете, архивном деле и т. д.

Выводы

• Любую хозяйственную Организацию можно считать открытой системой, так как она непрерывно взаимодействует с поставщиками, клиентами, конкурентами, органами государственной власти и местного самоуправления, обществом.

• Воздействие внешней среды на организацию проявляется в том, что из внешней среды Организация получает различные виды ресурсов, необходимые для производства продукции: информацию, капитал, материалы, работников и т. п. Воздействие Организации на внешнюю среду заключается в передаче потребителям (клиентам, покупателям) произведенной продукции, влиянии на изменения рыночных условий, формировании потребительских предпочтений.

• При рассмотрении Организации как открытой системы предполагается, что деятельность ее аппарата управления заключается в целесообразном воздействии на внутренние элементы (подсистемы) Организации.

• С точки зрения системного подхода любая Организация может рассматриваться как некий преобразователь входных ресурсов в выходные. Понимание того, что Организации представляют собой сложные открытые системы, позволяет аппарату управления вырабатывать практические меры по адаптации структуры Организации и протекающих в ней процессов к реальным условиям.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ К ПАРАГРАФУ 2.2

1. Какие системы называются открытыми?
2. Что называется «входами» и «выходами» Организации как открытой системы?
3. Что представляют собой обратные связи в организационной системе? Приведите примеры.

ТЕСТ

Оцените правильность утверждения: бухгалтерская служба как подсистема организации подвержена влиянию внешней среды

1. Нет, бухгалтерская служба функционирует как закрытая система
2. Нет, подсистема не подвержена влиянию внешней среды
3. Да, внешняя среда оказывает влияние на бухгалтерскую службу

2.3. ВНЕШНЯЯ СРЕДА ОРГАНИЗАЦИИ

Важно! Современным Организациям приходится приспосабливаться к изменениям во внешнем окружении и соответствующим образом осуществлять изменения внутри себя. Для эффективного выполнения управленческих функций необходимо понимать действие этих внешних переменных. Руководитель обязан уметь выявлять существенные факторы в окружении, которые повлияют на его Организацию. Более того, он должен предложить подходящие способы реагирования на внешние воздействия. В данном разделе рассматриваются характеристики внешней среды и факторы, имеющие важнейшее значение для управления организацией.

Внешняя среда Организации – это совокупность факторов ее внешнего окружения. Факторами (переменными) внешнего окружения Организации называются различные объекты и явления, так или иначе влияющие на деятельность Организации. Результативность и эффективность работы любой Организации существенно зависят от факторов ее внешнего окружения. Внешнюю среду условно делят на внешнюю среду прямого воздействия (микросреду или среду делового окружения) и внешнюю среду косвенного воздействия (макросреду). Внешняя среда прямого воздействия – это совокупность таких факторов, которые прямо и непосредственно влияют на деятельность Организации. К этим факторам следует отнести поставщиков, трудовые ресурсы, законы и государственные органы, потребителей и конкурентов (рис. 2).



Рис. 2. Внешняя среда прямого воздействия

Внешняя среда косвенного воздействия – это совокупность факторов, которые не оказывают прямого и немедленного воздействия на Организацию, но могут повлиять на ее деятельность косвенно (через изменение факторов среды делового окружения) или с течением времени. Здесь речь идет о таких факторах, как состояние экономики, научно-технический прогресс, социокультурные и политические изменения, влияние групповых интересов и существенные для Организации события в других странах (рис. 3).

Число внешних факторов, на которые Организация вынуждена реагировать, определяется параметрами самой Организации (количеством поставщиков, наличием конкуренции, использованием изменяющихся технологий и т. д.).

Окружение современных Организаций изменяется с нарастающей скоростью. При этом есть Организации, вокруг которых внешняя среда особенно подвижна. Например, скорость изменения технологии и параметров конкурентной борьбы в фармацевтической, химической и электронной промышленности выше, чем в машиностроении, производстве запасных частей к автомобилям и кондитерской промышленности.

Кроме того, подвижность внешнего окружения может быть выше для одних подразделений Организации и ниже для других. К примеру, бухгалтерская служба Организации сталкивается с высокой подвижностью среды, поскольку должна отслеживать все изменения действующего законодательства. С другой стороны, производственный отдел может быть погружен в относительно медленно изменяющуюся среду, характеризующуюся стабильным движением материалов и трудовых ресурсов.

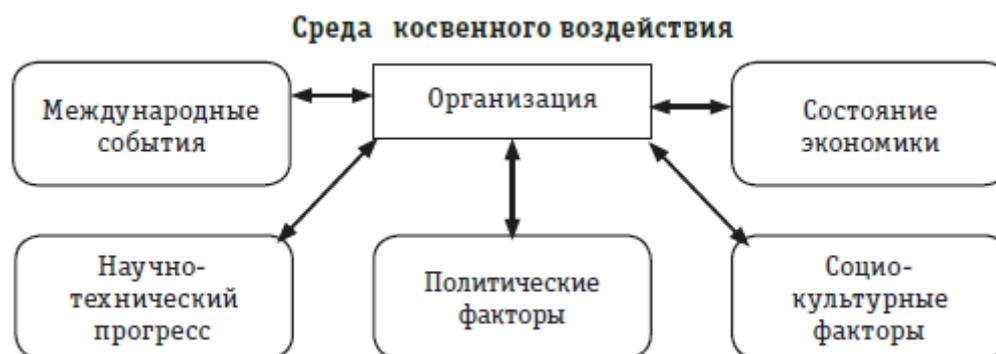


Рис. 3. Внешняя среда косвенного воздействия

Рассмотрим основные **факторы среды прямого воздействия**: поставщиков, законы и государственные органы, потребителей и конкурентов.

Поставщики

Организация как система преобразования «входов» в «выходы» использует в качестве «входов» материалы, оборудование, энергию, капитал и рабочую силу. Зависимость между организацией и сетью поставщиков, обеспечивающих поставку указанных ресурсов, – один из наиболее ярких примеров прямого воздействия внешней среды на успешность деятельности Организации. Задачей руководства является, во-первых, обеспечение высокого качества сырьевых ресурсов и материалов в требуемых объемах, во-вторых, получение гарантии поставок сырья и материалов в требуемые сроки.

Главный бухгалтер как руководитель участвует в выборе поставщиков материальных, информационных и технологических ресурсов, необходимых бухгалтерской службе для выполнения поставленных перед ней задач, в его функции входит подбор работников, обладающих соответствующей квалификацией.

Законы и государственные органы

Законодательство (трудовое, налоговое, в области бухгалтерского учета, регулирование внешней торговли (экспорта, импорта), таможенное регулирование, обеспечение экологической безопасности, лицензирование и др.) непосредственно отражается на деятельности Организации и должно учитываться для целей управления Организациями.

При этом государственные органы обеспечивают принудительное выполнение законов в соответствующих сферах своей компетентности, и Организации обязаны выполнять их требования.

Главный бухгалтер осуществляет контроль за соблюдением требований действующего законодательства Российской Федерации о бухгалтерском учете, о налогах и сборах, об аудиторской деятельности, об официальном статистическом учете, об архивном деле, в области социального и медицинского страхования, пенсионного обеспечения, а также гражданского, таможенного, трудового, валютного при выполнении бухгалтерской службой поставленных перед ней задач, своевременно отслеживает изменения в законодательстве, учитывая их при планировании работ, при составлении плана обучения (повышения квалификации) работников бухгалтерской службы, взаимодействует с государственными органами по вопросам, связанным с функциями бухгалтерской службы.

Потребители

Само выживание и оправдание существования Организации зависит от ее способности находить потребителя результатов ее деятельности и удовлетворять его запросы. Значение потребителей для бизнеса очевидно. Потребители, решая, какие товары и услуги для них желательны и по какой цене, определяют для Организации ее цели и политику. Тем самым необходимость удовлетворения потребностей покупателей влияет на взаимодействия, Организации с поставщиками материалов и трудовых ресурсов.

Главный бухгалтер должен координировать действия работников бухгалтерской службы во взаимоотношениях с потребителями по вопросам документального оформления сделок, проведения расчетов, сверок и пр.

Конкуренты

Конкуренты – это внешний фактор, влияние которого невозможно оспаривать. Если не удовлетворять нужды потребителей так же эффективно, как это делают конкуренты, Организации невозможно долго продержаться на рынке. Во многих случаях не потребители, а как раз конкуренты определяют, какого рода результаты деятельности можно продать и какую цену можно запросить. Организации могут также вести конкурентную борьбу за трудовые ресурсы, поставщиков сырья, материалов и оборудования, поставщиков финансовых ресурсов, за право использовать определенные технические нововведения. От реакции Организации на конкурентную среду зависит

изменение таких ее показателей, как условия работы, оплата труда и характер отношений руководителей с подчиненными.

Факторы среды косвенного воздействия обычно не влияют на деятельность Организаций так же заметно, как факторы среды прямого воздействия. Тем не менее их приходится учитывать при управлении организацией. К основным факторам среды косвенного воздействия относят технологию (уровень технологии с учетом достижений научно-технического прогресса), состояние экономики, социокультурные и политические факторы.

Технология

Технология является одновременно внутренней переменной Организации и фактором внешней среды косвенного воздействия. Технический и технологический прогресс влияет на деятельность Организации, расширяя возможности производства существующих товаров и услуг, создает условия для появления новых товаров, повышая тем самым эффективность бизнеса. Вместе с тем технический и технологический прогресс резко сокращает сроки устаревания товаров на рынке, предъявляет требования к их новизне и качеству. Увеличение скорости изменения технологии в последние десятилетия объясняется ростом образования населения и, как следствие, увеличением числа научных работников. Примерами новых технологий, которые существенно отразились на деятельности Организации и общества в целом, могут служить компьютерная, лазерная, микроволновая и полупроводниковая технологии, интегральные линии связи, робототехника, спутниковая связь, атомная энергетика, получение синтетических видов топлива, геновая инженерия, биотехнология и др.

Поскольку бухгалтерская служба для ведения бухгалтерского учета использует компьютерные программы, информационные и справочно-правовые системы, оргтехнику, главному бухгалтеру необходимо отслеживать новые разработки в области технологии автоматизированной обработки информации, изучать передовой отечественный и зарубежный опыт в области управления процессом формирования информации в системе бухгалтерского учета.

Состояние экономики

Руководство должно также уметь оценивать, как скажутся на операциях Организации общие изменения состояния экономики. Состояние мировой экономики влияет на стоимость всех поставляемых ресурсов и способность потребителей покупать определенные товары и услуги. Если, например, прогнозируется инфляция, руководство может счесть желательным увеличение запасов поставляемых Организации ресурсов и провести с рабочими переговоры о фиксированной оплате труда с тем, чтобы сдержать рост издержек в обозримом будущем. Оно может также решить сделать заем, поскольку при наступлении сроков платежей деньги будут стоить дешевле и тем самым будут частично компенсированы потери от выплаты процентов. Если же прогнозируется экономический спад, Организация может предпочесть путь уменьшения запасов готовой продукции, поскольку могут появиться трудности ее сбыта, сократить

часть работников или отложить до лучших времен планы расширения производства.

Информация, необходимая для принятия таких решений, может быть получена на основании данных регистров бухгалтерского учета.

Социокультурные факторы

Любая Организация функционирует, по меньшей мере, в одной культурной среде. Поэтому социокультурные факторы, в числе которых преобладают установки, жизненные ценности и традиции, влияют на организацию. Например, в одних странах дача взятки для получения выгодного контракта, фаворитизм вместо поддержки компетентности, распространение порочащих конкурента слухов считаются действиями неэтичными и аморальными, даже когда их невозможно считать, по сути, противозаконными. В других странах подобная практика считается нормальной и принята на вооружение Организациями, поскольку социокультурная среда там иная.

Еще один пример социокультурного влияния на деловую практику – традиционный стереотип, согласно которому женщины не склонны рисковать и некомпетентны в качестве руководителей. Такая установка реализуется в дискриминационной практике найма и служебного продвижения женщин, и, хотя она противозаконна, избавиться от подобного отношения трудно.

Социокультурные факторы влияют также на продукцию или услуги, являющиеся результатом деятельности Организации. Хорошим примером служит производство одежды. Люди зачастую готовы платить больше за предмет туалета, на котором стоит имя престижного модельера, поскольку, как им кажется, это придает им дополнительный вес в обществе. Другой пример – растущее осознание важности спорта и правильного питания привело к быстрому распространению фитнес-центров и магазинов спортивного питания.

Политические факторы

Некоторые аспекты политической обстановки представляют для руководителей особое значение. Один из них – настроения администрации, законодательных органов и судов в отношении бизнеса. Тесно увязанные с социокультурными тенденциями, эти настроения влияют на такие действия правительства, как налогообложение доходов корпораций, установление налоговых льгот или льготных торговых пошлин, требования в отношении практики найма и продвижения представителей национальных меньшинств, законодательство по защите прав потребителей, контроль цен и заработной платы. Большое значение для Организаций, ведущих операции или имеющих рынки сбыта в других странах, имеет фактор политической стабильности. В стране-хозяине для иностранного инвестора или для экспорта продукции политические изменения могут привести к ограничению прав собственности для иностранцев (даже к национализации иностранной собственности) или установлению специальных пошлин на импорт. С другой стороны, политика может измениться и в сторону, благоприятную для инвесторов, когда возникает

потребность в притоке капитала из-за рубежа. Установление дипломатических отношений может открыть пути на новые рынки.

Выводы

- Руководитель должен учитывать внешнее окружение в целом, поскольку Организация является открытой системой, зависящей от взаимобмена вводимыми ресурсами и результатами деятельности с внешним миром.

- Значение внешних факторов меняется от Организации к Организации и от подразделения к подразделению в одной и той же Организации. Факторы, оказывающие немедленное влияние на организацию, относятся к среде прямого воздействия; все другие – к среде косвенного воздействия.

- Все факторы внешней среды взаимосвязаны и взаимодействуют между собой. Под сложностью внешнего окружения понимаются число и разнообразие внешних факторов, на которые Организация вынуждена реагировать. Подвижность среды характеризуется скоростью, с которой в среде происходят изменения.

- Основными факторами среды прямого воздействия являются поставщики материалов, трудовых ресурсов и капитала, законы и органы государственного регулирования, потребители и конкуренты.

- Значимыми переменными среды косвенного воздействия являются технология, состояние экономики, политическая обстановка и социокультурные факторы.

- Организации должны быть в состоянии эффективно реагировать и приспосабливаться к изменениям внешнего окружения, чтобы обеспечить выживание и достижение поставленных целей.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ К ПАРАГРАФУ 2.3

1. В чем различие между средой прямого воздействия и средой косвенного воздействия?
2. Рассмотрите основные факторы среды прямого воздействия.
3. Рассмотрите основные факторы среды косвенного воздействия.

ТЕСТЫ

Какие необходимые умения главного бухгалтера помогут ему реагировать на факторы внешней среды прямого воздействия?

1. Организовывать процесс восстановления бухгалтерского учета
2. Организовывать делопроизводство в бухгалтерской службе
3. *Распределять объем учетных работ между работниками (группами работников) бухгалтерской службы*

Какие необходимые знания главного бухгалтера помогут ему реагировать на факторы внешней среды косвенного воздействия?

1. Внутренние организационно-распорядительные документы экономического субъекта

2. Передовой отечественный и зарубежный опыт в области управления процессом формирования информации в системе бухгалтерского учета

3. Международные стандарты финансовой отчетности

Правительство России существенно изменило порядок расчетов с персоналом по возмещению расходов на служебные командировки. Что должен предпринять главный бухгалтер средней Организации в этом случае?

Примечание: в организации работники направляются в служебные командировки не часто.

1. Просить директора срочно заключить договор со специализированной организацией на оказание бухгалтерских услуг по этому направлению

2. Просить директора о расширении штата бухгалтерской службы

3. Организовать в бухгалтерской службе изучение и применение нового порядка

2.4. ВНУТРЕННЯЯ СРЕДА ОРГАНИЗАЦИИ

Внутреннюю среду Организации определяют ее внутренние переменные и их взаимосвязь.

Внутренние переменные – это ситуационные факторы внутри Организации. Поскольку Организации представляют собой созданные людьми системы, то внутренние переменные в основном являются результатом управленческих решений. Основные переменные в самой Организации, которые требуют внимания руководства, это *цели, структура, задачи, технология и персонал*.

Цели

Организацию можно рассматривать как средство достижения целей, которое позволяет людям выполнить коллективно то, чего они не могли бы выполнить индивидуально. Цели есть конкретные конечные состояния или желаемый результат, которого стремится добиться группа, работая вместе. В ходе процесса планирования руководство вырабатывает цели и сообщает их членам Организации. Этот процесс представляет собой механизм координирования.

Важно! Выработка целей необходима также и для всех подразделений Организации. Основным направляющим вектором при этом следует считать общие цели Организации. Цели подразделений являются логическим развитием целей Организации и подчинены им. При этом цели подразделений не должны противоречить друг другу.

Основная общая цель Организации – четко выраженная причина ее существования – обозначается как ее *миссия*. Цели вырабатываются для осуществления этой миссии и служат в качестве критериев для последующего процесса принятия управленческих решений.

Чтобы внести истинный вклад в успех Организации, цели должны обладать рядом характеристик.

1. *Достижимость*. Установление цели, которая превышает возможности Организации, например, из-за недостатка средств, опыта, особенностей внешнего окружения и т. п., снизит стремление работников к успеху, и их мотивация ослабнет.

2. *Конкретность и количественная измеримость*. Для того чтобы цель могла стать основой плана Организации, она должна звучать примерно так: «В течение одного года мы должны вдвое увеличить производительность труда и на пятьдесят процентов объем продаж нашей продукции».

3. *Ориентация во времени*. Цели обычно устанавливаются на длительные или краткие временные промежутки. Долгосрочные цели обычно имеют весьма широкие рамки. Организация формулирует их в первую очередь. Затем вырабатываются средне- и краткосрочные цели для обеспечения долгосрочных целей.

4. *Взаимоподдерживаемость*. Цели должны быть согласованными между собой. Достижение ближайших целей должно гарантировать возможность достижения последующих (более отдаленных) целей.

Структура

Организация состоит из нескольких уровней управления и функциональных областей. Понятие «функциональная область» относится к работе, которую выполняет подразделение для Организации в целом, например: планирование, маркетинг, производство, бухгалтерский учет, обучение персонала и т. д.

Структура Организации – это логические взаимоотношения уровней управления и функциональных областей, построенные в такой форме, которая позволяет наиболее эффективно достигать целей Организации.

Различают централизованную систему управления, основанную на строго вертикальных управленческих взаимосвязях (рис. 4), и децентрализованную систему управления, при которой происходит распределение управленческих функций между центральной администрацией и администрацией обособленных подразделений (рис. 5).



Рис. 4. Структура Организации с централизованной системой управления



Рис. 5. Структура Организации с децентрализованной системой управления

Задача высшего руководства состоит в том, чтобы выбрать ту организационную структуру, которая наилучшим образом позволяет Организации эффективно взаимодействовать с внешней средой, продуктивно и целесообразно распределять и направлять усилия своих сотрудников и, таким образом, удовлетворять потребности клиентов и достигать своих целей с высокой эффективностью.

Организационная структура – это совокупность всех подразделений Организации и взаимосвязей между ними.

Основой построения организационной структуры является обеспечение производственного процесса – четко определенной во времени и пространстве последовательности стадий изготовления продукции, и управление этой последовательностью, т. е. организационное воздействие на этот процесс.

Организационная структура должна:

1. отражать формальные отношения отчетности, уровни иерархии и сферу контроля руководства;
2. определять условия для эффективной коммуникации, координации усилий всех подразделений;
3. отражать объединение частей (индивидов и подразделений) в целостную систему.

Эти три элемента организационной структуры отражают принципы «вертикального» и «горизонтального» построения. Первые два элемента задают иерархию по вертикали, третий указывает на горизонтальное взаимодействие подразделений Организации. Вертикальные связи в основном предназначены для осуществления контрольно-отчетных функций, горизонтальные обеспечивают координацию и сотрудничество.

Для правильного понимания принципов построения организационных структур управления и функционирования Организации важно знать виды полномочий в Организации.

Полномочие – определенные права и обязанности, официально предоставленные кому-либо на совершение каких-либо действий посредством использования имеющихся ресурсов для достижения определенных целей.

В управлении различают три вида полномочий: *общие, линейные и функциональные*.

Общие полномочия подразумевают право принимать решения, связанные с постановкой целей Организации, выработкой стратегии, действиями в кризисной ситуации и т. п. Такие полномочия принадлежат высшему руководству Организации.

Линейные полномочия предполагают наличие прямой должностной связи между руководителями и исполнителями, в рамках которой линейные руководители отдают распоряжения исполнителям, чтобы обеспечить достижение поставленной высшим руководством цели. При этом линейные руководители несут ответственность за каждого подчиненного им исполнителя и координацию работ. Таким образом, линейные полномочия создают иерархию управления в Организации, называемую цепью команд (цепочкой полномочий).

Функциональные полномочия обеспечивают управленческое воздействие руководителя на исполнителей в виде набора конкретных функций без права оказывать административное воздействие. Они реализуются посредством функциональных (косвенных) связей. Такие полномочия заключаются в том, что некоторые руководители имеют право принимать решения, регулирующие деятельность работников, непосредственно подчиненных другим (линейным) руководителям. Причем эти решения являются обязательными для исполнения этими работниками.

Важно! Например, главный бухгалтер имеет право требовать от своих подчиненных, сотрудников бухгалтерской службы, исполнения обязанностей в пределах их функций, а также поощрять их за хорошую работу или налагать административные взыскания за плохую, т. е. по отношению к ним он является линейным руководителем. При этом он также имеет право давать указания в пределах своих функций сотрудникам других департаментов, отделов и служб (например, обязывая их представить в срок соответствующие документы). Однако административными правами по отношению к ним он не обладает, т. е. является функциональным руководителем.

Еще одним важным параметром организационной структуры управления любой Организации является соотношение централизации и децентрализации управления.

В централизованных организационных структурах высшее руководство оставляет за собой большую часть полномочий. В децентрализованных организационных структурах полномочия делегируются (передаются) и на нижестоящие уровни управления.

Излишняя централизация управления приводит к тому, что деятельность Организации почти полностью зависит от высшего уровня управления. При этом руководители среднего и низшего звеньев играют роль лишь проводников и исполнителей решений высшего руководства. В таких Организациях, как правило, не поощряются креативность, новаторство и самостоятельность руководителей.

Решить эти и некоторые другие проблемы позволяет децентрализация, в основе которой лежит понятие «делегирование полномочий».

Делегирование полномочий – это передача части функций руководителя другим сотрудникам для решения конкретных задач.

При делегировании полномочий очень важно учитывать два обстоятельства:

- во-первых, дополнительные функции и ответственность за их выполнение можно передавать лишь тем сотрудникам, чьи компетенции, профессиональные и личностные качества соответствуют определенным требованиям (например, таким как ответственность, большой опыт работы, самостоятельность, желание заниматься управленческой деятельностью, коммуникабельность и т. п.);

- во-вторых, вместе с дополнительной ответственностью этим сотрудникам должны передаваться соответствующие права, позволяющие им принимать управленческие решения.

В наши дни существует большое разнообразие типов организационных структур, но, несмотря на это, их можно условно разделить на две группы:

- 1) бюрократические (механистические, «работают как часы»);
- 2) адаптивные (органические, «живой организм») структуры.

Бюрократические организационные структуры характеризуются высокой степенью разделения труда, многоуровневой иерархией управления, наличием многочисленных правил и норм поведения персонала, а также методов подбора кадров по их деловым и профессиональным качествам.

Иерархия власти позволяет осуществлять эффективный контроль и однозначное разделение управленческих функций.

Проблемы, возникающие в бюрократических Организациях, связаны с излишним вниманием их руководства к стандартизации правил, процедур и норм. Это приводит к утрате организацией гибкости поведения и снижению способностей реагировать на изменения во внешней среде.

Адаптивные организационные структуры характеризуются небольшим числом уровней иерархии, умеренным использованием формальных правил и процедур, высокой степенью децентрализации властных полномочий и широким

участием персонала в принятии решений. Наиболее важным свойством Организации при органическом подходе к ее построению признается способность осуществлять большие и малые изменения, обеспечивающие приспособляемость Организации к объективным условиям действительности.

В наши дни существует большое разнообразие типов организационных структур управления. Тем не менее, можно выделить несколько базовых (основных) типов, используемых субъектами среднего предпринимательства. К ним относятся:

1. линейная (простая) организационная структура управления;
2. линейно-штабная организационная структура управления;
3. функциональная организационная структура управления;
4. матричная организационная структура управления.

В **линейной (простой) структуре** (рис. 6) каждый руководитель обеспечивает руководство подчиненными подразделениями по всем видам деятельности, т. е. является линейным руководителем. Выполняемые работы в такой Организации однотипны, а персонал не разделяется по функциям или квалификации. В табл. 1 приведены достоинства и недостатки такой структуры.

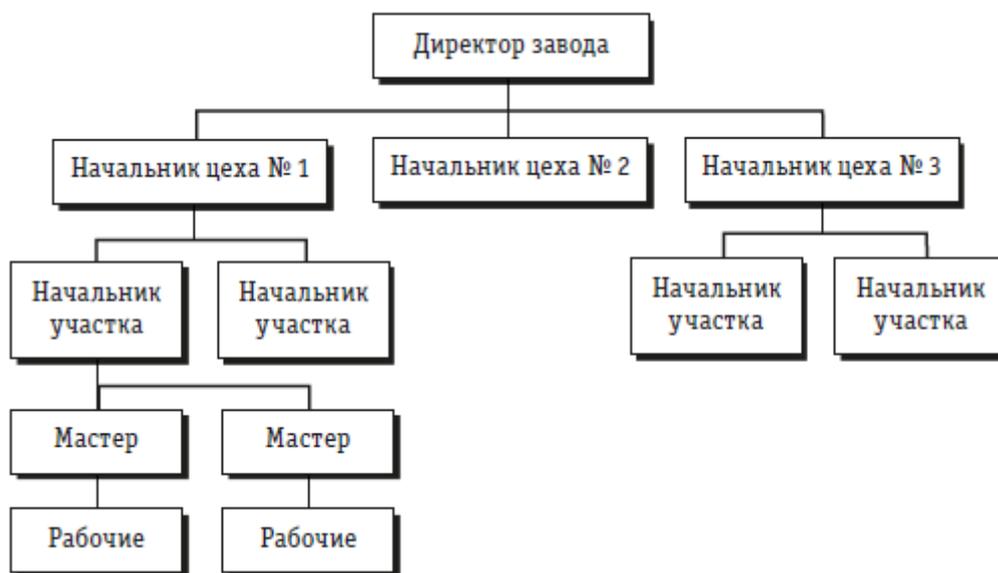


Рис. 6. Линейная (простая) организационная структура управления (фрагмент)

Линейная организационная структура управления относится к структурам бюрократического типа.

Таблица 1

**Достоинства и недостатки линейной
организационной структуры управления**

Достоинства линейной организационной структуры управления	Недостатки линейной организационной структуры управления
<ul style="list-style-type: none"> • Простота построения • Четкая система взаимосвязей «начальник-подчиненный» • Явно выраженная ответственность каждого руководителя и исполнителя • Быстрая реакция исполнителей на указания своего непосредственного руководителя • Высокая степень «прозрачности» деятельности структурных единиц 	<ul style="list-style-type: none"> • Чрезмерная нагрузка на высший уровень управления • Отсутствие вспомогательных служб • Отсутствие возможности быстро разрешать вопросы, возникающие между различными структурными подразделениями

В некоторых Организациях создаются **штабные структуры** (штабы). Сотрудники штаба выполняют вспомогательные административные функции (планирование, контроль, координацию, анализ, учет и т. п.), снимая часть нагрузки с высшего руководителя. Линейная организационная структура управления, в которой создан штаб, называется линейно-штабной (рис. 7).



Рис. 7. Линейно-штабная структура (фрагмент)

Функциональная организационная структура управления создается путем выделения в Организации так называемых функциональных областей, каждая из которых имеет свою четко определенную задачу (бизнес-функцию) и обязанности. Как правило, в Организациях выделяются такие бизнес-функции, совместное выполнение которых обеспечивает производство продукции и ее сбыт (или оказание услуг клиентам).

В результате организационная структура Организации приобретает следующий вид (рис. 8).

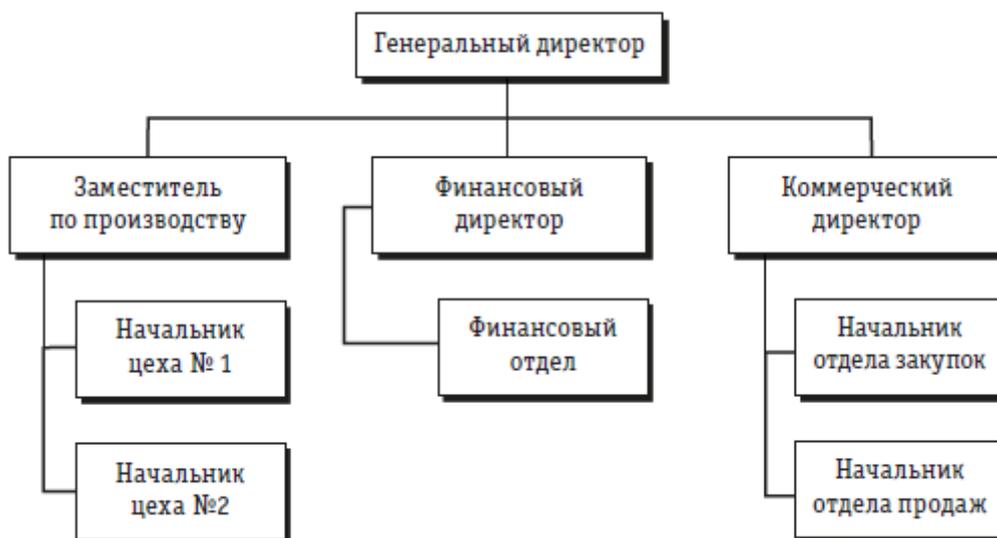


Рис. 8. Функциональная организационная структура управления (фрагмент)

В табл. 2 приведены достоинства и недостатки такой структуры.

Таблица 2

Достоинства и недостатки функциональной организационной структуры управления

Достоинства функциональной организационной структуры управления	Недостатки функциональной организационной структуры управления
<ul style="list-style-type: none"> • Высокая квалификация руководства и персонала в пределах своей функциональной области • Эффективное достижение функциональных целей • Удобство производства малой номенклатуры товаров 	<ul style="list-style-type: none"> • Слабое представление руководителей функциональных подразделений об общих целях Организации • Слабая координация работы подразделений • Незначительные инновации • Медленная реакция на изменения внешней среды

Функциональная организационная структура управления также относится к структурам бюрократического типа.

К адаптивным организационным структурам относятся **матричные (проектно-матричные) организационные структуры управления**. Такие организационные структуры управления используются для деятельности, которая имеет четко выраженные начало и окончание проектов. Например, в Организациях, использующих сложные технологические инновации, часто требуется объединять специалистов разных профессий в слаженно функционирующие проектные команды. После завершения проекта команда расформировывается, а ее участники входят в состав вновь создаваемых команд и начинают работу над другими проектами.

На рис. 9 приведена упрощенная схема проектно-матричной организационной структуры управления. Как видно, в этой Организации одновременно реализуются три проекта (выпускаются три продукта), причем для реализации каждого из них необходимо, чтобы проект прошел несколько обязательных стадий: маркетинг, закупки сырья и материалов, производство, сбыт.

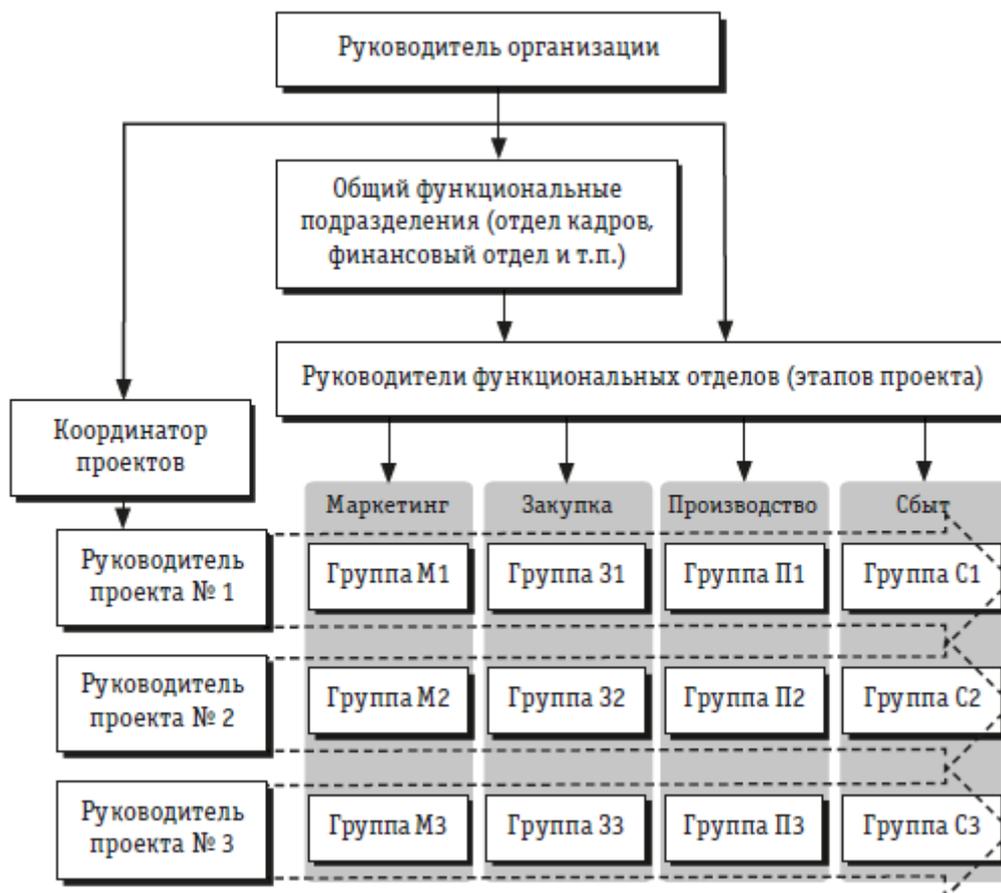


Рис 9. Пример проектно-матричной организационной структуры управления

Для управления каждым из проектов (от его начала и до конца) назначается руководитель проекта. А за качество каждого из этапов всех проектов отвечают руководители соответствующих функциональных подразделений. Таким образом, каждая группа подчиняется как своему функциональному руководителю, так и руководителю проекта.

В проектно-матричных организационных структурах управления руководители не столько отдают распоряжения подчиненным, сколько налаживают взаимодействия, осуществляют горизонтальную координацию деятельности команд и подразделений. Многие руководители являются специалистами, непосредственно работающими над проектом вместе с другими членами команд. В табл. 3 приведены достоинства и недостатки матричных организационных структур.

Таблица 3.

Достоинства и недостатки матричных организационных структур

Достоинства матричных организационных структур управления	Недостатки матричных организационных структур управления
<ul style="list-style-type: none"> • Более четкая (по сравнению с другими типами ОСУ) ориентация на проектные (программные) цели и требования рынка (спрос) • Высокая эффективность оперативного управления • Возможность оперативного снижения расходов и повышения эффективности использования ресурсов • Гибкое и эффективное использование персонала Организации, специальных знаний и компетентности сотрудников • Относительная автономность проектных групп (программных комитетов) способствует развитию у работников профессиональных навыков, эффективной управленческой культуры и навыков самостоятельного принятия решений • Улучшенный контроль за отдельными задачами проекта или целевой программы • Сокращается время реакции на нужды проекта или программы за счет создания горизонтальных коммуникаций и единого центра принятия решений 	<ul style="list-style-type: none"> • Трудность однозначного установления ответственности за работу по заданию подразделения и по заданию проекта или программы (следствие двойного подчинения) • Необходимость постоянного контроля за соотношением ресурсов, выделяемых подразделениям и программам или проектам • Высокие требования к квалификации, личным и деловым качествам работников, работающих в группах, необходимость их обучения • Частые конфликтные ситуации между руководителями подразделений и проектов или программ • Возможность нарушения правил и стандартов, принятых в функциональных подразделениях, из-за оторванности сотрудников, участвующих в проекте или программе, от своих подразделений

Задачи

Важно! Еще одним направлением разделения труда в Организации является формулирование задач. Задача – это предписанная работа, серия работ или часть работы, которая должна быть выполнена заранее установленным способом в заранее оговоренные сроки. С технической точки зрения, задачи предписываются не работнику, а его должности. На основе решения руководства о структуре каждая должность включает ряд задач, которые рассматриваются как необходимый вклад в достижение целей Организации.

Задачи Организации традиционно делятся на три категории. Это работа с людьми, предметами (машинами, сырьем, инструментами), информацией.

Технология

Технология – четвертая важная внутренняя переменная – имеет гораздо более широкое значение, чем традиционно считается. Большинство людей рассматривают технологию как нечто, связанное с описанием порядка осуществления отдельных операций в процессе изготовления продукции, выполнения работ, оказания услуг. Однако с точки зрения влияния технологии на организацию и общество, технология является средством преобразования сырья – будь то люди, информация или физические материалы – в искомые продукты и услуги.

Важно! Задачи и технология тесно связаны между собой. Выполнение задачи включает использование конкретной технологии как средства преобразования материала, поступающего на «входе», в форму, получаемую на «выходе».

Внутри Организации люди являются важным решающим фактором при определении относительного соответствия конкретной задачи и содержания операций избранным технологиям. Никакая технология не может быть полезной и никакая задача не может быть выполнена без сотрудничества людей, которые являются пятой внутренней переменной.

Персонал

Важно! Понимание и успешное управление человеческой переменной очень сложно. Как ведет себя человек в обществе и на работе является следствием сложного сочетания индивидуальных характеристик личности и внешней среды. Выделяют следующие аспекты человеческой переменной: поведение отдельных людей, поведение

людей в группах, характер поведения руководителя, функционирование менеджера в роли лидера и его влияние на поведение отдельных людей и групп.

Областью, в которой люди различаются наиболее наглядно, являются индивидуальные *способности*, присущие человеку качества. Организации почти всегда пытаются воспользоваться различиями в способностях при решении вопроса, какую должность займет и какую работу будет выполнять конкретный работник.

Поведение человека определяют его потребности. *Потребность* есть внутреннее состояние психологического или физиологического ощущения недостаточности чего-либо. К базисным потребностям относятся в основном потребности физиологические (потребность в пище, питье, тепле), а также психологические потребности причастности, принадлежности к обществу или группе людей. Многие люди имеют потребность к власти и влиянию, но это может долгое время не проявляться, пока не будут удовлетворены их базисные потребности. Если они не удовлетворены, человек бессознательно будет стремиться к их удовлетворению.

С точки зрения управления это означает, что Организация должна стремиться создавать ситуации, в которых удовлетворение потребностей работника вело бы к реализации целей Организации.

Основываясь на прошлом опыте и оценке текущей ситуации, люди формируют *ожидания* относительно результатов своего поведения. Сознательно или подсознательно они решают, насколько вероятно или насколько нереально свершение чего-то значимого для них. Эти ожидания оказывают значительное влияние на их сегодняшнее поведение. Если люди не ожидают, что поведение, которого ждет от них Организация, приведет к достижению желаемых целей или удовлетворению личных потребностей, они, вероятно, не будут работать эффективно.

Сильно влияет на ожидания и на все остальные аспекты поведения *восприятие*. Восприятие очень важно, потому что именно оно определяет, что такое «реальность» для конкретного индивидуума. То, что происходит в действительности, влияет на поведение только в той мере, в какой это воспринимается самим человеком. Так, если руководство хочет, чтобы работники стремились к достижению целей Организации, оно не может ограничиваться созданием условий, поощряющих работников к этому. Руководство должно также сообщить работникам, что желаемое поведение приведет к удовлетворению их индивидуальных потребностей. До тех пор пока работники не воспримут этого и не поверят руководству, они не будут вести себя соответствующим образом.

Таким образом, руководители должны совершенствовать свои способности направлять поведение работников таким образом, чтобы добиться целей Организации, используя людей, имеющих черты, желательные для выполнения данной задачи, и в то же время создать рабочую среду, которая способствовала бы поддержанию этих черт.

Внутренние переменные Организации в управленческой практике не могут рассматриваться независимо друг от друга, между ними существуют тесные связи. Значительные изменения любой переменной будут в определенной степени влиять на все остальные переменные.

Внутренние переменные обычно называют социотехническими подсистемами Организации, потому что они имеют социальный компонент (людей) и технический компонент (другие внутренние переменные).

На рис. 10 представлена модель взаимоотношений внутренних переменных: целей, структуры, задач, технологии и людей.

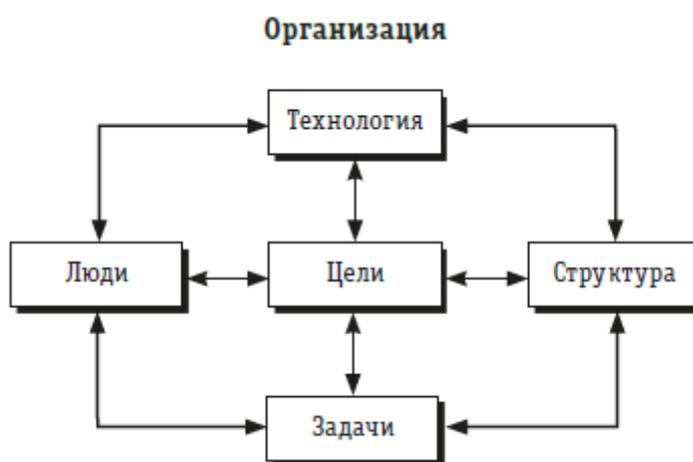


Рис. 10. Модель внутренних социотехнических подсистем Организации

Выводы

- К основным переменным внутренней среды Организации относятся структура, цели, задачи, технология и люди.

- Все Организации разделены на горизонтальные специализированные функциональные области и вертикальные уровни управления. Структура Организации является логическим соотношением функциональных зон и уровней управления, используемых для достижения целей Организации.

- Целями называются конкретные конечные состояния или желаемые результаты, которых хотят достигнуть члены Организации, работая вместе. Формулирование и сообщение целей представляет собой важное средство координации работы, поделенной между специализированными группами, при условии, что цели подразделений увязаны с целями Организации в целом.

- Задача – это работа или ее часть, которая должна быть выполнена определенным способом в определенный период. Задачи можно классифицировать как работу с предметами, людьми, информацией.

- Технология есть любое средство, с помощью которого входящие в производство элементы преобразуются в выходящие; она охватывает машины, механизмы и инструменты, навыки и знания.

• Руководители занимаются вопросами поведения людей как отдельных личностей, как групп и как людей, выступающих в качестве лидеров. Сторонами индивидуального поведения, которые имеют наибольшее значение для руководителя, являются способности, потребности, ожидания и восприятие. Среда, которую создает руководство, часто имеет большое значение и влияние на поведение работника. Следовательно, руководители должны стараться сделать эту среду способствующей достижению целей Организации.

• Все внутренние переменные взаимосвязаны. В своей совокупности они рассматриваются как социотехнические подсистемы. Изменение одной из них в определенной степени влияет на все другие. Совершенствование одной переменной, например, такой, как технология, не обязательно может вести к повышению производительности, если эти изменения сказываются отрицательно на другой переменной, например, людях.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ К ПАРАГРАФУ 2.4

1. Назовите внутренние социотехнические подсистемы Организации.
2. Почему разработка целей является мощным средством координации со стороны руководства?
3. Что называют миссией Организации?
4. Что представляет собой структура Организации?
5. Перечислите различия бюрократических и адаптивных ОСУ.
6. Дайте характеристику функциональной ОСУ.
7. Дайте характеристику проектно-матричной ОСУ.
8. Объясните взаимосвязь между задачами и технологией.
9. Дайте определение таким понятиям, как потребности, ожидания и восприятие.

ТЕСТЫ

К адаптивным организационным структурам управления относятся

1. Линейная
2. Функциональная
3. *Матричная*

Для бюрократических организационных структур характерно

1. *Многоуровневая иерархия управления*
2. Умеренное использование формальных правил и процедур
3. Широкое участие персонала в принятии решений

Для адаптивных организационных структур характерно

1. Стандартизация правил, процедур, норм
2. *Высокая степень децентрализации властных полномочий*
3. Многоуровневая иерархия управления

Технология является

1. Фактором внешней среды косвенного воздействия
2. Внутренней переменной Организации
3. *Одновременно внутренней переменной Организации и фактором внешней среды косвенного воздействия*

Внутренними переменными Организации являются

1. Законы и государственные органы
2. Цели, структура, задачи, технология и персонал
3. *Поставщики, потребители и конкуренты*

2.5. СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ И ЭТИКА

Современный подход к пониманию проблемы социальной ответственности Организации перед обществом заключается в следующем. Для успешного управления Организация должна уметь приспосабливаться и откликаться на проблемы, возникающие в социальной среде, чтобы сделать эту среду более благожелательной к Организации. При этом расходы на социальную ответственность оправданы фактом совершенствования различных сегментов общества, а также улучшением отношения общественности к Организации.

В понятие *социальной ответственности* традиционно включают: ответственность Организации во взаимоотношениях с партнерами, ответственность в отношении потребителей, ответственную политику в отношении работников, экологическую ответственность, ответственность Организации перед обществом в целом.

Важно! Социально ответственный бизнес в своих стратегических целях в первую очередь должен быть сориентирован на программы социальных инвестиций в персонал и только после их реализации – на разрешение экологических и общечеловеческих проблем.

К внутренней социальной ответственности Организации относятся: обеспечение безопасности труда, поддержание социально значимого уровня заработной платы, дополнительное медицинское и социальное страхование сотрудников, развитие персонала через программы подготовки и повышения квалификации, оказание помощи работникам в критических ситуациях.

К внешней социальной ответственности Организации можно отнести: спонсорство и благотворительность, содействие охране окружающей среды, взаимодействие с местным сообществом и местной властью в преодолении кризисных ситуаций, ответственность перед потребителями товаров и услуг (выпуск качественных товаров и услуг) и др.

Можно выделить следующие мотивы социальной ответственности бизнеса:

1. Развитие собственного персонала, что позволяет не только избежать текучести кадров, но и привлекать лучших специалистов на рынке.
2. Рост производительности труда в Организации.
3. Улучшение имиджа Организации, рост репутации.
4. Реклама товара или услуги.
5. Освещение деятельности Организации в СМИ.
6. Стабильность и устойчивость развития Организации в долгосрочной перспективе.
7. Возможность привлечения инвестиционного капитала для социально ответственных Организаций выше, чем для других Организаций.
8. Сохранение социальной стабильности в обществе в целом.

Многие Организации разрабатывают и реализуют собственные социальные программы, поддерживают проекты, инициированные общественно-политическими структурами, оказывают благотворительную помощь учреждениям образования, здравоохранения, культуры, общественным Организациям.

Этика является неотъемлемой частью корпоративной культуры Организации и представляет совокупность ценностных представлений, норм и образцов поведения, определяющих модель поведения сотрудников независимо от их должности и функциональных обязанностей.

Во многих Организациях, придерживающихся передовых методов управления, в целях повышения характеристик этичности поведения руководителей и рядовых работников разрабатываются этические нормативы, внедряются кодексы профессиональной этики, представляющие собой свод норм и правил в отношении корпоративных ценностей, делового общения, иерархии, разрешения споров, дресскода и т. д.

Кодексы профессиональной этики в первую очередь регламентируют поведение сотрудников в сложных профессиональных этических ситуациях, например, доступ к конфиденциальным сведениям о клиенте, коммерческой информации. Кодексы описывают правила обращения с такими данными, запрещают использовать сведения в целях личного обогащения и прочие ограничения.

Кодексы содержат также примеры запрещенного поведения. Например, исполняя свои трудовые обязанности, работники Организации должны воздерживаться от:

1) любого вида высказываний и действий дискриминационного характера по признакам пола, возраста, расы, национальности, языка, гражданства, социального, имущественного или семейного положения, политических или религиозных предпочтений;

2) любых личных и финансовых связей, которые могут быть расценены как оказание покровительства каким бы то ни было лицам в целях приобретения ими прав, освобождения от обязанностей или ответственности;

3) поступков, которые могли бы вызвать сомнение в объективном исполнении работниками служебных обязанностей;

4) грубости, нецензурной речи, проявлений пренебрежительного тона, заносчивости, предвзятых замечаний, предъявления неправомерных и незаслуженных обвинений;

5) угроз, оскорбительных выражений или реплик, действий, препятствующих нормальному общению или провоцирующих противоправное поведение.

Кодексы могут содержать перечень обязанностей работников, занимающих руководящие должности в Организации, например:

1) принимать меры по предотвращению и урегулированию конфликта интересов;

2) принимать меры по предупреждению коррупции;

3) своим личным поведением подавать пример честности, беспристрастности и справедливости;

4) способствовать формированию благоприятного морально-психологического климата в коллективе;

5) в отношениях с подчиненными проявлять высокую требовательность, принципиальность, но одновременно не допускать высокомерия, пренебрежительного тона, грубости, некорректных и оскорбительных замечаний, необоснованных претензий и обвинений;

6) устанавливать справедливую, равномерную служебную нагрузку подчиненных, не допускать дискриминации путем предоставления отдельным работникам незаслуженных благ и привилегий.

Кодекс этики – не только способ доведения этических нормативов до работников Организации и обучения этичному поведению руководителей и рядовых сотрудников, но и ориентир при подборе на работу подходящих под выработанные в Организации этические правила людей.

В Кодексе этики профессиональных бухгалтеров – членов НП «ИПБ России»⁶ 6 приведены основные принципы профессиональной этики профессиональных

⁶ Утв. решением Президентского совета НП «Институт профессиональных бухгалтеров и аудиторов России», протокол № 12/12 от 12 декабря 2012 г.

бухгалтеров и общее руководство по их соблюдению, описано, как профессиональным бухгалтерам, работающим в Организациях, применять концептуальный подход к соблюдению основных принципов этики в конкретных ситуациях. Кодекс этики профессиональных бухгалтеров – членов НП «ИПБ России» направлен на решение возникающих нравственно-этических проблем, спорных ситуаций и предотвращение злоупотреблений в различных сферах профессиональной деятельности бухгалтера.

Выводы

- Помимо адекватного реагирования на экономические обстоятельства, руководство обязано ответственно относиться к гуманитарному и социальному воздействию деловой активности на работников, потребителей и сообщества, в среде которых функционирует Организация. Организации должны вносить позитивный вклад в жизнь общества.

- К внутренней социальной ответственности Организации относятся обеспечение безопасности труда, поддержание социально значимого уровня заработной платы, дополнительное медицинское и социальное страхование сотрудников, развитие персонала через программы подготовки и повышения квалификации, оказание помощи работникам в критических ситуациях.

- К внешней социальной ответственности Организации можно отнести спонсорство и благотворительность, содействие охране окружающей среды.

- Этика является неотъемлемой частью корпоративной культуры Организации и представляет совокупность ценностных представлений, норм и образцов поведения, определяющих модель поведения сотрудников независимо от их должности и функциональных обязанностей.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ К ПАРАГРАФУ 2.5

1. Дайте характеристику внутренней и внешней социальной ответственности Организации.

2. Что представляют собой этические нормативы, разрабатываемые в Организациях?

ТЕСТЫ

К внешней социальной ответственности Организации можно отнести

1. Добровольное медицинское страхование работников
2. Спонсорство и благотворительность
3. Обеспечение безопасности труда

К внутренней социальной ответственности Организации относятся

1. Содействие охране окружающей среды
2. *Повышение квалификации работников*
3. Помощь детским учреждениям

Этика Организации представляет собой

- 1 Свод норм и правил в отношении поведения рядовых работников
- 2 Этические нормативы поведения руководителей

3 Совокупность норм и образцов поведения, определяющих модель поведения сотрудников независимо от их должности и функциональных обязанностей

2.6. ФУНКЦИИ УПРАВЛЕНИЯ И СВЯЗУЮЩИЕ ПРОЦЕССЫ

При всем многообразии задач, решаемых руководителями, управление можно рассматривать как непрерывный процесс реализации нескольких взаимосвязанных функций. Такие функции называют основными (или базовыми) функциями управления, поскольку их выполняют руководители всех уровней, независимо от специфики управленческой деятельности.

К этим функциям относятся:

- планирование;
- организация;
- мотивация;
- контроль;
- координация.

Взаимосвязь основных функций управления представлена на рис. 11.



Рис. 11. Взаимосвязь основных функций управления

Планирование – это процесс разработки планов Организации, т. е. такой этап управления, на котором определяются:

- 1) цели деятельности Организации;

- 2) ресурсы, необходимые для достижения этих целей;
- 3) способы достижения поставленных целей.

Важно! Планирование представляет собой начальный этап управления, так как без четкого представления о целях деятельности не имеет смысла приступать к работе. Кроме того, важно понимать, какие ресурсы (оборудование, деньги, специалисты, технологии и т. п.) выделяются для достижения этой цели, и как они будут использоваться.

По степени детализации часто выделяют:

- 1) стратегическое планирование;
- 2) тактическое планирование;
- 3) оперативное планирование.

Стратегическое планирование – процесс разработки стратегического плана, основанного на анализе внутренней и внешней среды Организации и обеспечивающего эффективное достижение целей в условиях меняющейся внешней среды.

Как правило, стратегические планы затрагивают работу всей Организации в целом и чаще всего рассчитаны на воплощение в долгосрочной перспективе – пять или более лет.

В *тактических планах* указываются действия конкретных подразделений (как правило – крупных департаментов) Организации. Успешное исполнение тактических планов обеспечивает претворение в жизнь стратегического плана Организации.

В *оперативных (текущих) планах* определяются цели конкретных отделов и даже задачи отдельных сотрудников Организации.

Основными задачами оперативного планирования являются:

- детализация и распределение рабочих заданий (по кварталам, месяцам, неделям, дням) для обеспечения полной загрузки всех подразделений;
- разработка календарно-плановых нормативов работы подразделений и сотрудников;
- конкретизация и доведение до подразделений и исполнителей заданий с указанием сроков их выполнения;
- планирование материальной (технической) обеспеченности выполнения заданий;
- обеспечение взаимосвязи (коммуникаций) всех подразделений исполнителей;
- оперативное регулирование (координация) для предотвращения или быстрого устранения перебоев и отклонений от норм.

Например, для обеспечения рациональной организации работы бухгалтерской службы разрабатываются индивидуальные планы-графики, регламентирующие занятость каждого работника внутри рабочего дня и на более длительные периоды (месяц, квартал и т. д.), структурные графики, указывающие, какие работы и в какой срок должны выполняться отдельными структурными частями бухгалтерии (группами, отделами), подразделениями (цехом, складом и т. п.), сводные планы-графики представления отчетности, устанавливающие перечень отчетных форм, отчетный период, за который составляется та или иная форма отчета, сроки представления отчетности, наименования и адреса Организаций и учреждений, получающих отчеты, способ представления отчетов (почтой, телеграфом и т. д.) и фамилии работников, отвечающих за составление отчетности, с точными указанием выполняемых ими работ.

Важно! *Организация* – это функция, заключающаяся в правильном распределении задач, ресурсов, полномочий и ответственности между исполнителями и обеспечении высокой эффективности их совместной работы.

Организовать совместную деятельность – это значит:

- 1) сформулировать цель деятельности;
- 2) определить необходимое количество исполнителей соответствующей квалификации;
- 3) осуществить декомпозицию цели – разделить цель на взаимосвязанные задачи;
- 4) распределить между исполнителями задачи, ресурсы, полномочия и ответственность в соответствии с их квалификацией;
- 5) обеспечить эффективное взаимодействие исполнителей в соответствии с целью совместной деятельности.

Декомпозиция цели подразумевает, что правильное и своевременное выполнение каждым исполнителем своей части работы приведет в итоге к достижению общей цели Организации.

Например, такой целью является составление годовой бухгалтерской (финансовой) отчетности, данные которой формируются на каждом участке учета каждым сотрудником бухгалтерской службы в рамках выполнения конкретных трудовых функций.

Мотивация (как функция управления) – это активизация деятельности персонала и побуждение его к результативному и эффективному труду для достижения целей Организации.

Важно! С помощью этой функции руководство создает условия работы в Организации, в которой становится выгодно и удобно работать всему коллективу.

Строго говоря, слово «мотивация» означает особое внутреннее (психологическое) состояние человека, побуждающее его действовать определенным образом. Однако в управлении этим термином обозначаются действия руководителя, направленные на формирование таких мотивов поведения сотрудников, которые побуждали бы их действовать не только в своих интересах, но и в интересах Организации.

Если сотрудники осознают свою выгоду, понимают и принимают цели и ценности своей Организации, то значительно повышается их сознательность и производительность труда. Тем не менее нормальная работа любой

Организации или подразделения невозможна без осуществления контроля.

Контроль – это процесс, в ходе которого руководство определяет:

во-первых, достигнуты или нет цели Организации, а во-вторых, верными ли были решения и не нуждаются ли они в корректировке.

Важно! Другими словами, контроль – это оценка результатов труда в Организации (путем сравнения их с запланированными значениями) и формирование соответствующих выводов и решений.

На рис. 12 представлена общая блок-схема алгоритма управленческого контроля.



Рис. 12. Общая блок-схема алгоритма управленческого контроля

Таким образом, управленческий контроль включает в себя три основных компонента:

1. Установление стандартов. Контроль невозможно осуществлять, если цель не является конкретной. Неясность целей (стандартов, норм и т. п.) может привести к конфликтам между руководителями и исполнителями: работники будут убеждены, что выполнили свою работу качественно и в срок, тогда как руководитель, иначе трактующий стандарты и цели, будет другого мнения.

2. Сопоставление результатов, достигнутых за определенный период, с планами. Если цели четко и однозначно определены, то появляется возможность установить, в какой степени они достигнуты, и что необходимо сделать, чтобы добиться желаемого результата.

3. Понимание способов устранения отклонений (исправления ошибок).

Если план не выполнен (имеются количественные или качественные отклонения), то необходимо определить, что требуется предпринять в данной ситуации. Иногда может потребоваться пересмотр первоначальных стандартов, требования которых оказались нереалистичными.

Координация – это оперативное обеспечение согласованности действий всех звеньев управления и поддержание устойчивого режима работы Организации.

Важно! Целью координации является установление взаимодействия в работе различных подразделений Организации, руководителей, специалистов, а также устранение помех и отклонений от заданного режима работы.

Современное производство невозможно без разделения труда, а это требует усиления координации деятельности руководителей, специалистов и отдельных звеньев системы управления. При нарушении координации руководители лишаются информации о работе друг друга и действуют обособленно. Это приводит к уменьшению или даже отсутствию необходимого сотрудничества руководителей.

Координация осуществляется с помощью личных контактов между руководителями, совещаний, согласования рабочих планов и графиков разных подразделений, внесения в них коррективов и согласования работы между исполнителями.

В основе процессного подхода к управлению лежит понятие «процесс» – последовательность исполнения работ (функций, операций), направленных на создание результата, имеющего ценность для потребителя.

Процессный подход рассматривает управление как непрерывную серию взаимосвязанных управленческих функций и связующих процессов – коммуникации и принятия решения (рис. 13).

Важно! *Коммуникации* (коммуникационный процесс) – это обмен информацией между людьми. Основная цель коммуникационного процесса – обеспечение понимания информации, являющейся предметом обмена – сообщений. Однако сам факт обмена информацией не гарантирует эффективности общения участвовавших в обмене людей.



Рис. 13. Иллюстрация процессного подхода к управлению

В управлении коммуникации выполняют интегрирующую, объединяющую роль. Общеизвестно, что коммуникации имеют огромное значение для успеха Организаций.

Необходимым условием коммуникаций, безусловно, является информация. Однако понятие коммуникации не сводится только лишь к понятию информации или информационных связей. В коммуникациях помимо информационного фактора важную роль играет личностный фактор.

При одинаковом информационном содержании коммуникации могут осуществляться по-разному и приводить к разным результатам в зависимости от личностного фактора: знаний, образования, характера, опыта людей – участников коммуникаций, их взаимоотношений, симпатии и антипатии и многого другого.

Важным элементом коммуникаций является обратная связь. При наличии обратной связи отправитель и получатель информации меняются коммуникативными ролями: изначальный получатель становится отправителем и передает свою информацию – отклик начальному отправителю, который играет роль получателя. Обратная связь может способствовать снижению ошибок

в понимании информации и значительному повышению эффективности управления.

В современной теории информации выделяют следующие свойства информации, определяющие ее качество:

1. Релевантность – соответствие информации запросам потребителя. Нерелевантная информация часто представляет собой «информационный мусор», засоряющий коммуникационные потоки и мешающий принятию правильных управленческих решений.

2. Полнота – свойство информации исчерпывающе характеризовать интересующий объект, процесс, событие. Использование в управлении неполной информации может привести к искажению ее смысла и снижению качества работы.

3. Достоверность – отсутствие скрытых ошибок. Принятие управленческих решений на основе недостоверной информации повышает риск ошибочных действий и убытков для Организации.

4. Своевременность – соответствие запросам потребителя информации в нужный момент времени. В некоторых случаях информация может оказаться устаревшей либо полученной слишком рано (опережающей решения). Принятие управленческих решений на основе несвоевременной информации также может значительно снизить результативность и эффективность работы Организации. При этом умение осознать ценность «опережающей» информации – важное качество эффективного менеджера.

5. Доступность – возможность получения информации данным потребителем. Необходимая информация должна быть своевременно и в полной мере доступна тем менеджерам, которые на ее основе принимают управленческие решения. Часто причиной снижения эффективности работы Организации является невозможность вовремя получить необходимые данные.

6. Защищенность – невозможность несанкционированного доступа к информации или ее изменения. Задача защиты информации в Организациях, как правило, возлагается на специальные службы.

7. Эргономичность – удобство формы и объема информации с точки зрения данного пользователя. Эргономичность информации обеспечивается применением современных аппаратных и программных средств получения, обработки и хранения информации.

Организационные коммуникации могут быть эффективными только в том случае, если руководители, отвечающие за организацию и регулирование коммуникационных потоков, обеспечивают реализацию всех перечисленных свойств информации.

Организационные коммуникации принято делить на вертикальные и горизонтальные.

Вертикальными коммуникациями называют перемещение информации между уровнями управления. Она может передаваться по нисходящей – с высших уровней на низшие или по восходящей – с нижних уровней на высшие.

По нисходящей руководители передают подчиненным приказы и распоряжения, планы и нормы, сообщают о текущих задачах, рекомендуемых процедурах и т. п. По восходящей передаются отчеты о работе, предложения сотрудников и т. п. Коммуникации по восходящей выполняют функцию оповещения руководства о том, что делается на низших уровнях. Таким образом, руководство может узнавать, например, о текущих или назревающих проблемах. Наличие восходящих коммуникаций значительно повышает эффективность работы Организации.

Любая Организация состоит из множества подразделений, поэтому для координации задач и действий между ними необходим обмен информацией. А это значит, что помимо нисходящих и восходящих информационных потоков Организации нуждаются еще в так называемых горизонтальных коммуникациях – информационных связях между подразделениями (или между отдельными сотрудниками), находящимися на одном уровне управления.

Коммуникации в Организации могут быть формальными и неформальными. Формальными называют коммуникации, соответствующие целям деятельности Организации, определенные правилами, должностными инструкциями, технологическими процессами и т. п.

При этом содержание информации может быть различным:

- техническая информация (инструкции, стандарты, схемы, технологии и т. п.);
- финансовая информация (отчеты об объемах продаж, прибыли, движении денежных средств и т. п.);
- управленческая информация (планы отделов, результаты контроля, приказы и распоряжения и т. п.);
- информация социально-психологического характера (мнения сотрудников об Организации, выражение удовлетворения и недовольства, слухи и т. п.) и др.

Формальные коммуникации чаще всего имеют строго закрепленную форму (отсюда их название – «формальные»). Например, в некоторых Организациях четко обозначается круг вопросов, по которым один сотрудник может обращаться к другому, время и место общения и т. п. В бюрократических Организациях формализации коммуникаций придается очень большое значение. В адаптивных Организациях степень формализации коммуникаций значительно ниже, что снимает часть информационных барьеров и повышает гибкость Организации.

Неформальные коммуникации не зависят от иерархии Организации, ее бизнес-процессов и технологических процедур. Такие коммуникации представляют собой свободный обмен сведениями и мнениями между сотрудниками и неформальными группами.

Особым, одним из самых быстрых способом распространения неформальной информации в Организации принято считать слухи. Руководители зачастую используют этот канал передачи информации для изучения мнений сотрудников, их готовности к переменам и принятию нового, определения «узких» мест в руководстве Организацией.

Для совершенствования организационных коммуникаций руководство Организации должно:

- обеспечить управление информационными потоками в Организации, т. е. четко представлять потребность в информации для всех уровней управления и организовать потоки информации в соответствии с этими потребностями;
- параллельно использовать при передаче сообщений несколько каналов связи (например, письменную и устную речь);
- проявлять постоянное внимание к процессам обмена информацией (встречи с подчиненными, обсуждение предстоящих перемен, отчеты по результатам контроля);
- организовать системы обратной связи (опрос работников, система сбора предложений от работников, ротация кадров).

Управленческое решение – это выбор, который осуществляет руководитель в процессе реализации основных функций управления.

Иными словами, принятие управленческих решений является составной частью любой функции руководства: планирования деятельности Организации, создания или корректировки ее организационной структуры, выбора подходов к мотивации трудовой деятельности персонала, контроля хода работы и ее результатов и т. д.

Управленческое решение может принимать различные формы: приказы, распоряжения, контракты с партнерами, правила и инструкции, планы работы подразделений и отдельных сотрудников и т. п.

Сложность решения задач управления, их многофакторность и многоэтапность заставляют говорить о процессе разработки (или иначе – формирования) управленческого решения. Этот процесс может занимать достаточно длительное время, и в него могут вовлекаться различные специалисты, эксперты, руководители различных подразделений Организации. Однако окончательное решение, представляющее собой волевой акт выбора варианта будущих действий, остается за тем лицом, которое отвечает за это решение.

На рис. 14 представлена схема процесса формирования и принятия решения.

Есть несколько базовых требований, предъявляемых к управленческим решениям, для того чтобы они считались результативными и эффективными:

1. Решение должно быть реализуемым. Другими словами, в основе решения должно лежать соответствие между целями и имеющимися у Организации ресурсами: материальными, финансовыми, человеческими, информационными и временными.
2. Решение должно включать в себя механизм реализации, т. е. в решении должно быть указано, какими способами будет достигаться поставленная цель.

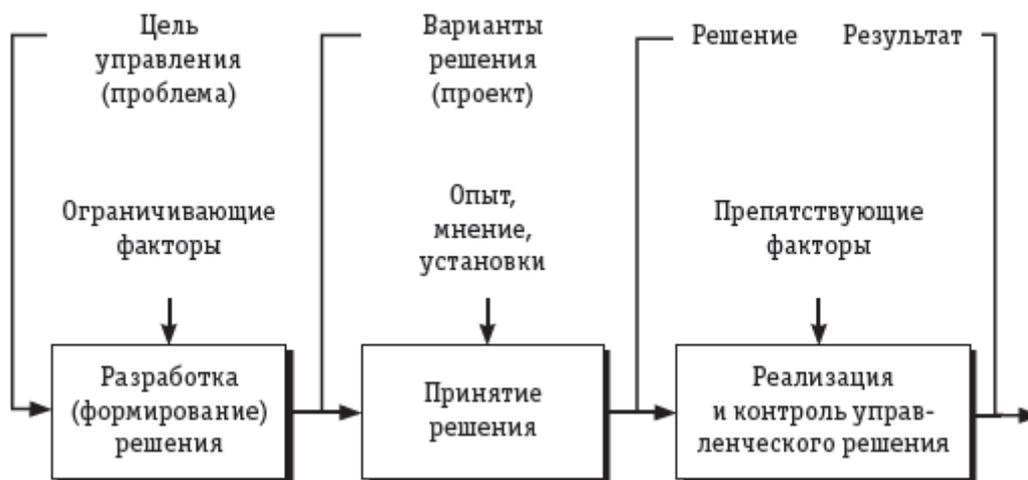


Рис. 14. Схема процесса формирования и принятия решения

3. Решение должно приниматься и реализовываться в масштабе времени управляемых процессов. Различные организационные процессы имеют различную динамику и периоды решения задач, поэтому управленческое решение должно соответствовать этой динамике.

4. Решение должно быть устойчивым по эффективности. Допустим, руководство Организации приняло решение о развертывании автономной системы энергоснабжения Организации. Эффективность такого решения может быть выражена ожидаемым снижением затрат на энергию. Однако это решение будет признано неустойчивым по эффективности, если в процессе строительства выяснится, что в результате роста цен на запасные части и техническое обслуживание заданное снижение затрат не будет достигнуто.

5. Решение должно быть гибким (адаптивным). Это требование заключается в том, что грамотное решение обязательно должно предполагать возможность изменения (корректировки) цели или алгоритма ее достижения при изменении условий внешней или внутренней среды. Одним из условий адаптивности решения является наличие в нем описания внешних факторов или состояний Организации, при которых реализация данного решения должна быть приостановлена и начата разработка нового решения.

Разработка и принятие рационального решения – это сложный процесс, состоящий из пяти последовательных этапов.

Схематично процесс принятия рационального управленческого решения представлен на рис. 15.

Первый этап – диагностика проблемы (ситуации). Существует два способа диагностики проблемы.

Первый способ можно назвать «Не достигнуты ранее поставленные цели». Он заключается в выявлении отклонения какого-либо показателя работы от заданного значения – нормы.

В этом случае решение является реакцией на возникшее отклонение, поэтому такой способ часто называют «реактивным способом» (от слова «реакция») или «управлением по отклонению».

Второй способ можно назвать «Появилась потенциальная возможность». Например, у Организации появилась возможность первой вывести на рынок новый, ранее никому не известный товар. Организация может сделать это, а может отказаться от риска, ведь заранее нельзя точно предсказать, окупятся ли затраты, будут ли покупатели приобретать новый товар или нет.

Второй этап – формирование критерия (критериев) эффективности решения и описание ограничений, накладываемых на решение. Критерием называется требование (или система требований), позволяющее определить, насколько эффективным будет тот или иной вариант решения. Другими словами, для выработки эффективного управленческого решения руководителю необходимо определиться, с чем он будет сравнивать результат, к которому приведет принятое им решение. Например: если за показатель качества работы принят объем продаж, то критерием эффективности управленческого решения может служить

максимум этого объема. Показатель – процент брака продукции, критерий – минимум процента брака и т. п.

Описание (осознание) ограничений, накладываемых на решение, – это уяснение возможности реализации варианта решения: сферы полномочий руководителя и наличия у Организации необходимых ресурсов. Если не задумываться об ограничениях, то можно принять решение, которое нельзя будет реализовать.

Третий этап – выявление возможных вариантов решения. В идеальном случае руководитель должен изучить все возможные варианты решения задачи, но на практике, разумеется, на это нет времени, да и информации, необходимой для всестороннего анализа. Тем не менее чем больше вариантов действий сможет рассмотреть руководитель, тем выше вероятность принятия грамотного решения.



Рис. 15. Процесс разработки рационального управленческого решения

Четвертый этап – сравнение вариантов между собой (в соответствии с критерием и в рамках ограничений). Этот этап можно назвать оценением вариантов.

Пятый этап – окончательный выбор одного варианта. При условии грамотного применения методов поиска рационального решения руководителю удается получить решение, отвечающее всем критериям и ограничениям.

Рассмотренные пять этапов составляют только стадию разработки управленческого решения. Однако на практике деятельность руководителя этим не ограничивается. Мало разработать и принять решение – необходимо реализовать его (т. е. выполнить) точно и в срок. А это часто требует проведения дополнительных мероприятий: правильного доведения информации до исполнителей, а иногда – адаптации (некоторых изменений) условий работы Организации.

Реализация принятого решения предполагает постановку задач исполнителям. Быстрота и качество реализации решения зависят от того, насколько грамотно подходят исполнители к процессу выполнения поставленной задачи.

Обязательным условием точного выполнения управленческого решения является осуществление своевременного контроля реализации. Контролировать приходится сроки выполнения отдельных этапов, качество их выполнения, а также возможное изменение ситуации, влияющей на выполнение решения. В процессе реализации решения иногда приходится прибегать к его корректировке (изменениям и доработке). Это необходимо делать в тех случаях, когда становится ясно, что принятое ранее решение уже не полностью удовлетворяет Организацию и его нужно в чем-то изменить, чтобы оно снова стало эффективным.

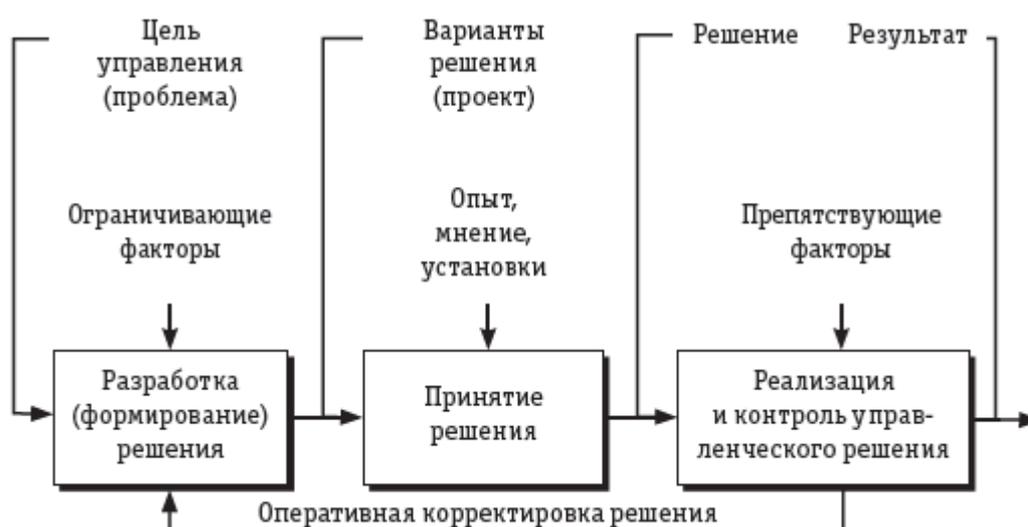


Рис. 16 Схема процесса формирования, принятия, реализации, контроля и корректировки управленческого решения

Таким образом, схему, представленную ранее на рис. 14, следует дополнить еще одним элементом – обратной связью, указывающей на возможность частичной корректировки решения в ходе его реализации (рис. 16).

Выводы

- Процесс управления состоит из взаимосвязанных функций планирования, организации, мотивации, контроля и координации. Эти основные функции управления объединены связующими процессами коммуникации и принятия решения.

- Функция планирования предполагает решение о том, какими должны быть цели Организации и что должны делать члены Организации, чтобы достичь этих целей.

- Функция организации предполагает распределение задач между исполнителями и обеспечение эффективного взаимодействия между ними. Когда организационные задачи касаются Организации в целом, то говорят, что руководство формирует организационную структуру Организации.

- Посредством мотивации обеспечивается активизация деятельности персонала и побуждение его к эффективному труду для достижения целей Организации.

- Функция контроля состоит в сравнении результатов работы с планами, нормами и стандартами, а также – в устранении возникающих отклонений.

- Целью координации является установление взаимодействия в работе различных подразделений Организации, руководителей, специалистов, а также устранение помех и отклонений от заданного режима работы.

- Коммуникации (коммуникационный процесс) – это обмен информацией между людьми. Основная цель коммуникационного процесса – обеспечение понимания информации, являющейся предметом обмена – сообщений.

- Управленческое решение – это выбор, который осуществляет руководитель в процессе реализации основных функций управления. С помощью управленческих решений руководитель оказывает свое управленческое воздействие на Организацию, побуждая подчиненных ему сотрудников действовать определенным образом.

- Рациональное решение – это процесс, включающий в себя: диагностику проблемы (ситуации); формирование критерия эффективности решения; описание ограничений, накладываемых на решение; выявление возможных вариантов решения; сравнение вариантов между собой; окончательный выбор одного варианта.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ К ПАРАГРАФУ 2.6

1. Сравните стратегическое и оперативное планирование.
2. Назовите три основных компонента управленческого контроля.
3. Дайте характеристику вертикальной и горизонтальной коммуникации.
4. Перечислите основные этапы разработки рационального управленческого решения.

ТЕСТЫ

План, определяющий цели бухгалтерской службы и задачи ее отдельных работников, является

1. Стратегическим
2. Тактическим
3. *Оперативным*

Сопоставление результатов, достигнутых за определенный период, с планами осуществляется в ходе выполнения следующей функции управления

1. Планирование
2. Организация
3. *Контроль*

Распределение задач между исполнителями и обеспечение эффективного взаимодействия между ними осуществляется в ходе выполнения следующей функции управления

1. Планирование
2. *Организация*
3. Контроль

Связующим процессом управления является

1. Контроль
2. *Коммуникация*
3. Планирование

3 ШАГА, ЧТОБЫ СТАТЬ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫМ БУХГАЛТЕРОМ

1

Определиться с видом аттестата профессионального бухгалтера

2

Пройти профессиональную переподготовку

3

Сдать квалификационный экзамен

 Москва, ул. Тверская, 22Б, стр. 3

 + 7(495) 720 54 55

 info@ipbr.org

 www.ipbr.org



3. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ОСНОВЫ ПОСТРОЕНИЯ БУХГАЛТЕРСКОЙ СЛУЖБЫ

3.1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ БУХГАЛТЕРСКОЙ СЛУЖБЫ

Рассмотренные выше основные понятия теории управления позволяют дать характеристику бухгалтерской службе как функциональному подразделению аппарата управления Организации.

Бухгалтерская служба является функциональным подразделением Организации, целями которого являются:

- формирование документированной систематизированной информации об объектах бухгалтерского учета в соответствии с законодательством Российской Федерации;
- составление на ее основе бухгалтерской (финансовой) отчетности, раскрывающей информацию о финансовом положении Организации, финансовом результате ее деятельности и движении денежных средств.

В задачи бухгалтерской службы входят:

- организация, планирование, координация и контроль процесса формирования информации в системе бухгалтерского учета;
- составление (оформление) первичных учетных документов;
- прием первичных учетных документов о фактах хозяйственной жизни экономического субъекта;
- проверка первичных учетных документов в отношении формы, полноты оформления, реквизитов;
- денежное измерение объектов бухгалтерского учета и осуществление соответствующих бухгалтерских записей;
- регистрация данных, содержащихся в первичных учетных документах, в регистрах бухгалтерского учета;
- систематизация первичных учетных документов текущего отчетного периода в соответствии с учетной политикой, составление на их основе сводных учетных документов;
- отражение в бухгалтерском учете результатов переоценки объектов бухгалтерского учета, пересчета в рубли выраженной в иностранной валюте стоимости активов и обязательств;
- составление отчетных калькуляций, калькуляций себестоимости продукции (работ, услуг), распределение косвенных расходов, начисление амортизации активов в соответствии с учетной политикой экономического субъекта;
- подсчет в регистрах бухгалтерского учета итогов и остатков по счетам синтетического и аналитического учета, закрытие оборотов по счетам бухгалтерского учета;

- контроль тождества данных аналитического учета оборотам и остаткам по счетам синтетического учета;
- подготовка информации для составления оборотно-сальдовой ведомости, главной книги, иных регистров бухгалтерского учета, в том числе при автоматизированной форме обработки учетной информации;
- формирование числовых показателей отчетов, входящих в состав бухгалтерской (финансовой) отчетности;
- счетная и логическая проверка правильности формирования числовых показателей отчетов, входящих в состав бухгалтерской (финансовой) отчетности;
- формирование пояснений к бухгалтерскому балансу и отчету о финансовых результатах;
- обеспечение подписания руководителем экономического субъекта бухгалтерской (финансовой) отчетности;
- обеспечение представления бухгалтерской (финансовой) отчетности в соответствующие адреса в установленные сроки.

Кроме того, в обязанности бухгалтерских служб входят:

- выявление случаев нарушения ответственными лицами графика документооборота и порядка представления в бухгалтерскую службу первичных учетных документов;
- обеспечение необходимыми документами бухгалтерского учета при проведении внутреннего и внешнего аудита (ревизий, налоговых и иных проверок);
- подготовка пояснений, подбор необходимых документов для проведения внутреннего контроля, внутреннего и внешнего аудита, документальных ревизий, налоговых и иных проверок;
- подготовка соответствующих документов о разногласиях по результатам аудита (ревизий, налоговых и иных проверок);
- изготовление копий первичных учетных документов, в том числе в случае их изъятия уполномоченными органами в соответствии с законодательством Российской Федерации;
- изготовление и предоставление по требованию уполномоченных органов копий регистров бухгалтерского учета;
- обеспечение данными для проведения инвентаризации активов и обязательств экономического субъекта в соответствии с учетной политикой экономического субъекта;
- сопоставление результатов инвентаризации с данными регистров бухгалтерского учета и составление сличительных ведомостей;
- отражение в бухгалтерском учете выявленных расхождений между фактическим наличием объектов и данными регистров бухгалтерского учета;
- систематизация и комплектование регистров бухгалтерского учета за отчетный период;

- обеспечение сохранности бухгалтерской (финансовой) отчетности до ее передачи в архив;
- подготовка и передача первичных учетных документов и регистров бухгалтерского учета в архив;
- организация передачи бухгалтерской (финансовой) отчетности в архив в установленные сроки и т. д.

С точки зрения теории управления бухгалтерская служба осуществляет взаимодействие с представителями внешней среды Организации: поставщиками, потребителями, государственными органами (органом государственной статистики, налоговыми органами, государственными внебюджетными фондами и др.).

Бухгалтерская служба обеспечивает руководителей различных уровней основанной на данных бухгалтерского учета информацией, необходимой для принятия управленческих решений. Бухгалтерская служба является единственным источником документально обоснованной и системно обеспеченной экономической информации о фактическом наличии и использовании имущества и ресурсов Организации, о ее обязательствах, о хозяйственных процессах и результатах деятельности.

Учетная информация позволяет реализовывать такие основные функции управления, как планирование и контроль.

Данные бухгалтерского учета и отчетности используются в разработке стратегических планов Организации при планировании выпуска новой продукции и освоении новых рынков сбыта; при определении ценовой политики с целью получения прибыли при наименьших издержках производства; при установлении инвестиционной, финансовой политики; при составлении оперативных планов и обеспечении их взаимосвязи в работе отдельных центров ответственности (производственных участков), иными словами, при осуществлении функции планирования на различных уровнях управления.

Бухгалтерская служба предоставляет информацию о достигнутых результатах, что позволяет осуществлять контроль на основе сравнительного анализа фактических и запланированных показателей. Формируемая на основе данных бухгалтерского учета отчетность позволяет понять, были ли решены поставленные задачи и достигнуты намеченные цели.

В организационной структуре управления бухгалтерская служба является отдельным подразделением, управляемым главным бухгалтером.

Полномочия главного бухгалтера как руководителя бухгалтерской службы будут рассмотрены в последующих параграфах настоящего пособия.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ К ПАРАГРАФУ 3.1

1. Назовите цели и основные задачи бухгалтерской службы.
2. Какие функции управления позволяет выполнять учетная информация?

ТЕСТЫ

Подписание руководителем Организации бухгалтерской (финансовой) отчетности обеспечивается

1. Главным бухгалтером
2. Акционерами (участниками)
3. Налоговым органом

1. Регистрация, учет, оперативное хранение документов по персоналу, подготовка к сдаче их в архив

2. Организация передачи бухгалтерской (финансовой) отчетности в архив в установленные сроки

3. Систематический выборочный контроль качества изготовления продукции на любой стадии производства в соответствии с требованиями технической документации

В задачи бухгалтерской службы входит

1. Выполнение расчетов норм расхода сырья, материалов, инструмента, топлива и энергии

2. Выявление резервов производства по качеству и ассортименту выпускаемой продукции

3. Планирование процесса формирования информации в системе бухгалтерского учета

3.2. СТРУКТУРА БУХГАЛТЕРСКОЙ СЛУЖБЫ И ФАКТОРЫ, ЕЕ ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ

Под структурой бухгалтерской службы понимаются состав и соподчиненность взаимосвязанных организационных единиц или звеньев бухгалтерии, выполняющих различные функции. Иными словами, структура бухгалтерской службы – это ее деление на составные части на основе разделения труда, то есть специализации функций отдельных частей или работников бухгалтерии и кооперации их совместных усилий.

Факторы, влияющие на выбор структуры бухгалтерской службы, могут быть различными, например, величина Организации; специализация Организации; количество самостоятельных подразделений; объем выполняемых учетных операций; штатный состав; количество центров ответственности и носителей затрат; объем объектов учета.

Влияние всех вышеперечисленных факторов обуславливает различные варианты организации бухгалтерской службы в Организации. При этом

в зависимости от периодически проходящих организационных изменений могут меняться варианты организации бухгалтерской службы, как в целом, так и отдельных ее групп.

В основе создания структуры бухгалтерской службы лежит горизонтальное и вертикальное разделение труда.

Горизонтальное разделение труда – это качественная и количественная дифференциация и специализация трудовой деятельности. По сути, это разделение всей работы на составляющие компоненты.

По горизонтали труд разделяется, как правило, по функциональному и квалификационному признакам.

Функциональное разделение труда находит отражение прежде всего в специализации работников по видам трудовых действий. В данном случае обособляются отдельные трудовые функции и выделяются соответствующие работники для их выполнения.

Квалификационное разделение труда основывается на том, что при определении видов трудовой деятельности исходят из сложности работ и необходимой для их выполнения квалификации. В таком случае не должен нарушаться принцип, согласно которому ни один работник высокой квалификации не должен делать работу, которую может выполнить работник более низкой квалификации. Нарушение этого принципа повышает стоимость работ и ведет к расточительству человеческих ресурсов.

Поскольку работа разделяется на составляющие части между группой работников, кто-то должен координировать работу группы для того, чтобы она была успешной. В данном случае происходит **вертикальное разделение труда** – обособление функции управления, суть которой состоит в целенаправленном координировании и интегрировании деятельности всех работников. Иными словами, вертикальное разделение труда отделяет работу по координированию действий от самих действий.

При организации аппарата бухгалтерской службы **по вертикали** создаются промежуточные уровни управления (секторы, группы, участки), возглавляемые линейными руководителями, например, главными специалистами (старшими бухгалтерами). Работники этих организационных структур подчиняются непосредственно соответствующим главным специалистам (старшим бухгалтерам), которые в свою очередь подчиняются главному бухгалтеру (вертикальное разделение труда).

При необходимости (большом объеме работ) в штат бухгалтерской службы может вводиться должность заместителя главного бухгалтера, через которого осуществляется взаимодействие главного бухгалтера с работниками и отделами. При такой структуре бухгалтерской службы бухгалтер подчиняется руководителям секторов учета – главным специалистам (старшим бухгалтерам), которые в свою очередь подчиняются заместителю главного бухгалтера.

В бухгалтерских службах Организаций реального сектора экономики могут создаваться следующие секторы учета (группы, участки):

- материальная группа – ведет учет материально-производственных запасов и, как правило, учет основных средств;
- группа учета расчетов с работниками – осуществляет учет расчетов с работниками Организации по заработной плате и прочим операциям;
- группа производства и учета готовой продукции – ведет учет затрат на производство и выпуск готовой продукции, выполняет работы по калькулированию себестоимости продукции, ведет учет готовой продукции на складах и ее реализации;
- общая группа – ведет учет прочих операций и оборотно-сальдовую ведомость (Главную книгу), составляет бухгалтерскую (финансовую) и внутреннюю отчетность Организации.

Типовая структура бухгалтерской службы средней Организации, не имеющей обособленных подразделений, представлена на рис. 17.

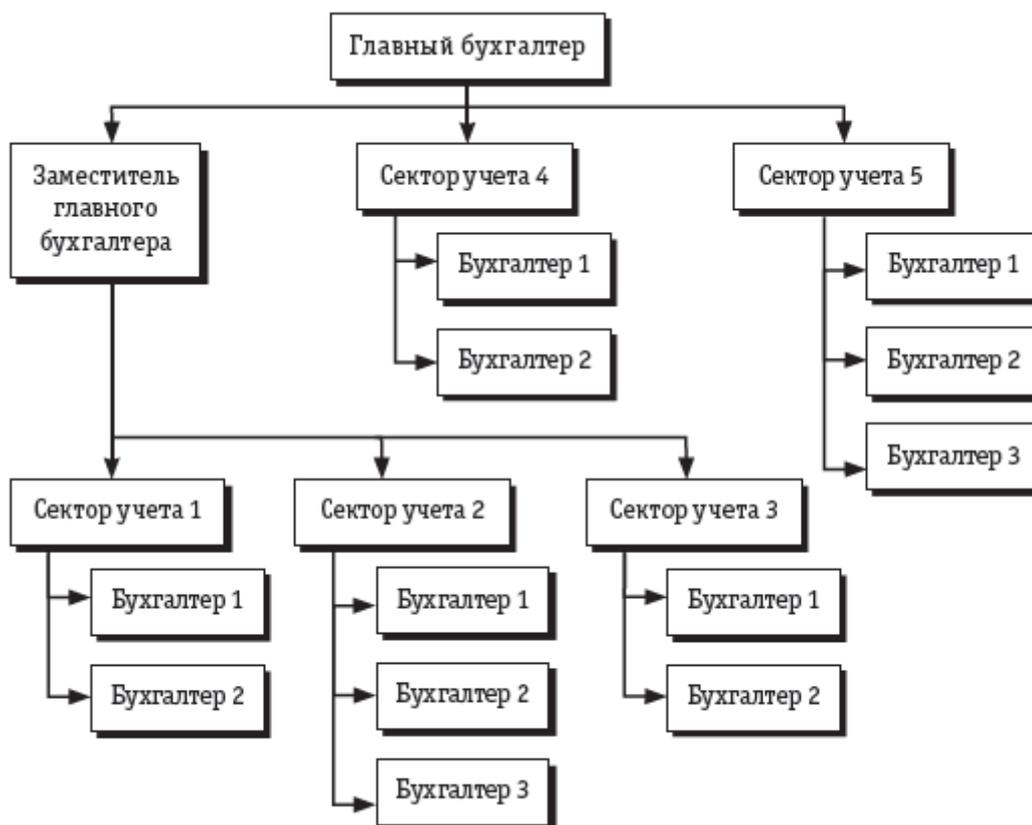


Рис. 17. Типовая структура бухгалтерской службы средней Организации, не имеющей обособленных подразделений

При наличии в Организации обособленных подразделений используются две формы Организации бухгалтерского учета: централизованная и децентрализованная.

При централизованной форме организации учета учетный аппарат Организации сосредоточен в центральном аппарате бухгалтерской службы, где осуществляется ведение всего синтетического и аналитического учета на базе первичных и сводных документов, поступающих из обособленных подразделений. В самих подразделениях осуществляют исключительно первичную регистрацию фактов хозяйственной жизни. При этом особое значение имеет порядок документооборота между обособленными подразделениями и центральным аппаратом бухгалтерской службы.

При децентрализованной форме организации учета учетный аппарат рассредоточен по отдельным обособленным подразделениям Организации, где осуществляется обработка первичных документов, ведется синтетический и аналитический учет и составляются отчеты и балансы обособленных подразделений. В этом случае применяется словосочетание «обособленное подразделение, выделенное на отдельный баланс».

Центральный учетный аппарат осуществляет централизованные операции, производит проверку балансов и отчетов подразделений, составляет сводный бухгалтерский баланс и отчеты по Организации, а также осуществляет контроль постановки учета в отдельных подразделениях.

При этом важно обеспечить единство учетной политики.

Организация самостоятельно устанавливает конкретный перечень показателей для формирования отдельного баланса подразделения Организации и отражения имущественного и финансового положения подразделения на отчетную дату для нужд управления Организацией.

Типовая структура бухгалтерской службы средней Организации, имеющей обособленные подразделения, представлена на рис. 18.

Выводы

- Структура бухгалтерской службы и количественный состав бухгалтерии зависит от различных факторов, например, от структуры и размеров самой Организации, от видов деятельности и отраслевой принадлежности, от организации и технологии производства, от наличия структурных подразделений и их территориального расположения, от объема объектов учета, квалификации учетных работников и автоматизации учетных работ и др.

- В большинстве средних Организаций применяется структура бухгалтерской службы, при которой создаются промежуточные звенья управления (отделы, секторы, группы), возглавляемые старшими бухгалтерами.

- При наличии в Организации обособленных подразделений возможны две формы организации бухгалтерского учета: централизованная и децентрализованная.



Рис. 18. Типовая структура децентрализованной бухгалтерской службы средней Организации, имеющей обособленные подразделения

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ К ПАРАГРАФУ 3.2

1. Дайте характеристику горизонтальному и вертикальному разделению труда.
2. Опишите организацию аппарата бухгалтерской службы по вертикали.
3. Что называют децентрализованной формой организации бухгалтерского учета?

ТЕСТЫ

В Организации, имеющей обособленные подразделения, при централизованной форме организации учета аналитический и синтетический учеты объектов бухгалтерского учета ведутся

1. В обособленном подразделении
2. В центральном аппарате бухгалтерской службы
3. Аналитический – в обособленном подразделении, синтетический – в центральном аппарате бухгалтерской службы

Перечень показателей для формирования отдельного баланса обособленного подразделения Организации

1. Установлен федеральным стандартом
2. Устанавливается организацией самостоятельно
3. Установлен соответствующим отраслевым стандартом

При наличии в Организации обособленных подразделений

1. Возможна только централизованная форма организации бухгалтерского учета
2. Возможна только децентрализованная форма организации бухгалтерского учета
3. Возможны две формы организации бухгалтерского учета: централизованная и децентрализованная

3.3. РЕСУРСЫ БУХГАЛТЕРСКОЙ СЛУЖБЫ

Ресурсы, необходимые бухгалтерской службе для выполнения поставленных перед ней задач, можно разделить на следующие группы:

- финансовые;
- материально-технические;
- информационные;
- технологические;
- кадровые.

Финансовые ресурсы – это денежные средства, необходимые для функционирования бухгалтерской службы (см. параграф 5.1).

К **материально-техническим ресурсам** относятся помещения, мебель, оргтехника, индивидуальные светильники, канцелярские принадлежности, оборудование для поддержания в рабочем помещении нормального микроклимата (кондиционеры, обогреватели) и др.

Учитывая, что неотъемлемым атрибутом каждого рабочего места бухгалтерской службы в настоящее время является обязательное наличие персонального компьютера (персональной электронно-вычислительной машины (ПЭВМ)), при их организации следует руководствоваться Санитарно-эпидемиологическими правилами и нормативами СанПиН 2.2.2/2.4.1340–03 «Гигиенические требования к персональным электронно-вычислительным машинам и организации работы».⁷ Названные Санитарные правила определяют требования к организации рабочих мест с ПЭВМ.

⁷ Утв. Главным государственным санитарным врачом РФ 30 мая 2003 г.

Из содержания Санитарных правил можно выделить следующие требования к рабочему месту бухгалтера, оборудованному ПЭВМ:

1. Площадь одного рабочего места должна быть не менее 4,5 кв. м.

2. При размещении рабочих мест с ПЭВМ расстояние между рабочими столами с видеомониторами (в направлении тыла поверхности одного видеомонитора и экрана другого видеомонитора) должно быть не менее 2,0 м, а расстояние между боковыми поверхностями видеомониторов – не менее 1,2 м.

3. Рабочие места с ПЭВМ при выполнении творческой работы, требующей значительного умственного напряжения или высокой концентрации внимания, рекомендуется изолировать друг от друга перегородками высотой 1,5–2,0 м.

4. Экран видеомонитора должен находиться от глаз пользователя на расстоянии 600–700 мм, но не ближе 500 мм с учетом размеров алфавитно-цифровых знаков и символов.

5. Конструкция рабочего стола должна обеспечивать оптимальное размещение на рабочей поверхности используемого оборудования с учетом его количества и конструктивных особенностей, характера выполняемой работы. При этом допускается использование рабочих столов различных конструкций, отвечающих современным требованиям эргономики. Поверхность рабочего стола должна иметь коэффициент отражения 0,5–0,7.

6. Модульными размерами рабочей поверхности стола для ПЭВМ, на основании которых должны рассчитываться конструктивные размеры, следует считать: ширину 800, 1000, 1200 и 1400 мм, глубину 800 и 1000 мм при нерегулируемой его высоте, равной 725 мм.

Рабочий стол должен иметь пространство для ног высотой не менее 600 мм, шириной – не менее 500 мм, глубиной на уровне колен – не менее 450 мм и на уровне вытянутых ног – не менее 650 мм. Рабочее место должно быть оборудовано подставкой для ног.

7. Конструкция рабочего стула (кресла) должна обеспечивать поддержание рациональной рабочей позы при работе на ПЭВМ, позволять изменять позу с целью снижения статического напряжения мышц шейно-плечевой области и спины для предупреждения развития утомления. Тип рабочего стула (кресла) следует выбирать с учетом роста пользователя, характера и продолжительности работы с ПЭВМ.

Рабочий стул (кресло) должен быть подъемно-поворотным, регулируемым по высоте и углам наклона сиденья и спинки, а также расстоянию спинки от переднего края сиденья, при этом регулировка каждого параметра должна быть независимой, легко осуществляемой и иметь надежную фиксацию.

Поверхность сиденья, спинки и других элементов стула (кресла) должна быть полумягкой, с нескользящим, слабо электризующимся и воздухопроницаемым покрытием, обеспечивающим легкую очистку от загрязнений.

Кроме того, представляется необходимым оборудовать рабочее место бухгалтера шкафами для хранения документов.

Должны соблюдаться параметры микроклимата помещения. Микроклимат помещения – климатические условия внутренней среды помещения, которые определяются действующими на организм человека сочетаниями температуры, влажности и скорости движения воздуха.

Требования к микроклимату рабочих мест всех видов производственных помещений определены в Санитарных правилах и нормах СанПиН 2.2.4.548–96 «Гигиенические требования к микроклимату производственных помещений».⁸ В производственных помещениях, в которых работа с использованием ПЭВМ является основной и связана с нервноэмоциональным напряжением, должны обеспечиваться следующие оптимальные параметры микроклимата:

- температура воздуха в холодный период года 22–24°С, в теплый – 23–25°С;
- относительная влажность воздуха 40–60%;
- скорость движения воздуха 0,1 м/с.

Шумящее оборудование (например, принтеры и серверы), уровень шума которого превышает нормативы, должно находиться в отдельном помещении.

Работа с копировальным оборудованием, к которому относится обычный настольный ксерокс, осуществляется в соответствии с СанПиН 2.2.2.1332–03 «Гигиенические требования к организации работы на копировально-множительной технике»⁹. При этом санитарные требования установлены как к самому копировальному оборудованию, так и к помещению, в котором оно находится.

Для уменьшения влияния электростатического поля, образующегося при работе копировально-множительного оборудования, относительная влажность воздуха в помещении поддерживается на уровне верхней границы величин оптимального диапазона (55–60%).

К **информационным ресурсам** бухгалтерской службы относится нормативно-методическое обеспечение, обучение и повышение квалификации сотрудников.

Для работников бухгалтерской службы необходимы знания законодательства Российской Федерации о бухгалтерском учете, о налогах и сборах, архивном деле, в области социального и медицинского страхования, пенсионного обеспечения, а также гражданского, таможенного, трудового, валютного законодательства, отраслевого законодательства в сфере деятельности Организации и т. д.

Учитывая значительный объем необходимых знаний в различных отраслях законодательства и постоянные изменения законодательства, наиболее оптимальным информационным ресурсом для бухгалтерской службы являются справочно-правовые системы.

Справочно-правовая система (информационно-правовая система) – это программный комплекс, включающий в себя компьютерную базу данных, содержащую нормативные правовые акты, материалы судебной практики,

⁸ Утв. постановлением Госкомсанэпиднадзора РФ от 1 октября 1996 г. № 21.

⁹ Введены в действие Постановлением Главного государственного санитарного врача РФ от 30.05.2003 № 107.

комментарии, законопроекты, финансовые, кадровые, юридические консультации, формы документов, справочную информацию, аналитические обзоры изменений законодательства и прочую информацию, и программные инструменты, позволяющие пользователю работать с этим массивом информации: производить поиск конкретных документов или их фрагментов, производить подборку документов, выводить информацию на печать и т. д.

Среди справочно-правовых систем наиболее используемыми являются «Консультант плюс», «Гарант», «Кодекс».

Технологическими ресурсами бухгалтерской службы являются специальные компьютерные программы для целей бухгалтерского учета и представления отчетности в электронном виде. При автоматизированной форме бухгалтерского учета значительное совершенствование техники учета характеризуется расширением аналитических и контрольных функций на основе методологического единства данных первичного учета и основных учетных регистров. Определенный набор учетных функций, заложенный в алгоритмы программы, позволяет автоматизировать элементы метода бухгалтерского учета – документацию, ведение счетов, двойную запись, оценку, калькуляцию и др. вплоть до составления бухгалтерской (финансовой) отчетности.

Среди преимуществ автоматизированной формы бухгалтерского учета можно отметить следующие:

1. Однократная регистрация первичной информации и многократное использование учетных данных благодаря созданию единой информационной базы данных.

2. Унифицированный способ обобщения учетной информации: сбор учетной информации на бухгалтерских счетах, которые являются универсальным регистром обобщения информации; единые методы составления и обработки первичной документации, формирования регистров, их аналитической обработки и составления отчетности согласно установленному алгоритму в программе; компактная и удобная для обзора форма представления результатной информации.

3. Возможность получения аналитической информации в любом разрезе, с необходимой степенью обобщения, за любой период времени, в течение которого накапливаются учетные данные.

4. Встроенные бухгалтерские знания: автоматизация процедуры трансляции данных о хозяйственных операциях в бухгалтерские записи на основании первичных документов.

5. Автоматизация элементов метода бухгалтерского учета; сохранение единообразия отображения однотипных операций.

6. Автоматизация регламентных процедур закрытия месяца и отчетного периода. Формирования внутренних отчетов и внешней отчетности.

7. Автоматизация арифметических операций обработки информации на основе встроенных алгоритмов.

8. Автоматизация логических процедур (сортировка информации, выборка, сравнение и др.), в результате чего также повышается достоверность и аналитичность отчетности.

Таким образом, автоматизированная форма бухгалтерского учета базируется на методологии бухгалтерского учета и охватывает решение взаимосвязанных вопросов информационного, программного и технического обеспечения.

Наиболее известными российскими программами автоматизации бухгалтерского учета являются: серия программ «1С: Бухгалтерия», «Аккорд», «Галактика», «Парус», «Турбо-бухгалтер», «БЭСТ», «Инфин», «Инфо-бухгалтер».

Кадровые ресурсы бухгалтерской службы – это работники, обладающие соответствующей квалификацией.

Квалификация – это уровень знаний, умений, навыков и компетенции, характеризующий подготовленность к выполнению определенного вида профессиональной деятельности.¹⁰

Квалификация работника – это уровень знаний, умений, профессиональных навыков и опыта работы.¹¹

Профессиональный стандарт – это характеристика квалификации, необходимой работнику для осуществления определенного вида профессиональной деятельности.¹² Трудовые функции, необходимые знания и умения бухгалтеров установлены в ПС «Бухгалтер».

С 1 июля 2016 года действует ст. 195.3 ТК РФ, согласно которой, если ТК РФ, другими федеральными законами, иными нормативными правовыми актами РФ установлены требования к квалификации, необходимой работнику для выполнения определенной трудовой функции, профессиональные стандарты в части указанных требований обязательны для применения работодателями.

Кроме того, частью второй ст. 57 ТК РФ установлено, что если в соответствии с ТК РФ, иными федеральными законами с выполнением работ по определенным должностям, профессиям, специальностям связано предоставление компенсаций и льгот либо наличие ограничений, то наименование этих должностей, профессий или специальностей и квалификационные требования к ним должны соответствовать наименованиям и требованиям, указанным в квалификационных справочниках, или соответствующим положениям профессиональных стандартов. Указанное требование распространяется на всех работодателей вне зависимости от их организационно-правовой формы или формы собственности.

Таким образом, работодатели обязаны руководствоваться положениями профессиональных стандартов в части квалификационных требований только к определенным должностям (профессиям, специальностям, видам работ), когда это прямо предусмотрено ТК РФ, иными федеральными законами и нормативно-правовыми актами, а также когда в соответствии с ТК РФ, иными федеральными

¹⁰ Пункт 5 ч. 1 ст. 2 Федерального закона от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации»

¹¹ Часть 1 ст. 195.1 ТК РФ.

¹² Часть 2 ст. 195.1 ТК РФ.

законами с выполнением работ по данным должностям, профессиям, специальностям связано предоставление компенсаций и льгот либо наличие ограничений.

В других случаях положения профессиональных стандартов в части квалификационных требований носят рекомендательный характер.

ПС «Бухгалтер» может использоваться работодателями в следующих целях:¹³

- при формировании кадровой политики и в управлении персоналом;
- при организации обучения и аттестации работников;
- при разработке должностных инструкций;
- при тарификации работ, присвоении тарифных разрядов работникам;
- при установлении систем оплаты труда с учетом особенностей организации производства, труда и управления.

В ПС «Бухгалтер» предусмотрены две обобщенные трудовые функции:

- ведение бухгалтерского учета;
- составление и представление финансовой отчетности экономического субъекта.

Таблица 4

Обобщенные трудовые функции	Уровень квалификации	Должность для трудовой функции	Трудовые функции	Уровень (под-уровень) квалификации
Ведение бухгалтерского учета	5	Бухгалтер	Принятие к учету первичных учетных документов о фактах хозяйственной жизни экономического субъекта	5
			Денежное измерение объектов бухгалтерского учета и текущая группировка фактов хозяйственной жизни	5
			Итоговое обобщение фактов хозяйственной жизни	5
Составление и представление финансовой отчетности экономического субъекта	6	Главный бухгалтер	Составление бухгалтерской (финансовой) отчетности	6
			Составление консолидированной финансовой отчетности	6
			Внутренний контроль ведения бухгалтерского учета и составления бухгалтерской (финансовой) отчетности	6
			Ведение налогового учета и составление налоговой отчетности, налоговое планирование	6
			Проведение финансового анализа, бюджетирование и управление денежными потоками	6

¹³ Подп. «а» п. 25 Правил разработки, утверждения и применения профессиональных стандартов, утвержденных постановлением Правительства РФ от 22.01.2013 № 23.

Обобщенные трудовые функции, в свою очередь, делятся на трудовые функции (табл. 4).

Как правило, наименование должности устанавливается в соответствии с одной обобщенной трудовой функцией. Для целей унификации из возможных наименований должностей ПС «Бухгалтер» использует два наименования: бухгалтер и главный бухгалтер, которые соответствуют 5 и 6 уровням квалификации. Описание уровней квалификации приведено в приказе Министерства труда и социальной защиты РФ от 12 апреля 2013 г. № 148н «Об утверждении уровней квалификации в целях разработки проектов профессиональных стандартов».

Таблица 5

Требования	К главному бухгалтеру	К бухгалтеру
Требования к образованию и обучению	Высшее образование Среднее профессиональное образование Дополнительные профессиональные программы – программы повышения квалификации, программы профессиональной переподготовки	Среднее профессиональное образование – программы подготовки специалистов среднего звена Дополнительное профессиональное образование по специальным программам
Требования к опыту практической работы	Не менее пяти лет из последних семи календарных лет работы, связанной с ведением бухгалтерского учета, составлением бухгалтерской (финансовой) отчетности либо с аудиторской деятельностью, при наличии высшего образования – не менее трех лет из последних пяти календарных лет	При специальной подготовке по учету и контролю не менее трех лет
Особые условия допуска к работе	В отдельных экономических субъектах к главному бухгалтеру или иному должностному лицу, на которое возлагается ведение бухгалтерского учета, могут устанавливаться дополнительные требования	-

Так, 5-му уровню квалификации соответствует деятельность по решению практических задач, требующих самостоятельного анализа ситуации и ее изменений, участие в управлении решением поставленных задач в рамках подразделения, ответственность за решение поставленных задач или результат деятельности группы работников или подразделения. 6-му уровню квалификации соответствует деятельность, предполагающая определение задач собственной работы и/или подчиненных по достижению цели, обеспечение взаимодействия сотрудников и смежных подразделений, ответственность за результат выполнения работ на уровне подразделения или организации. Уровни

квалификации определяют требования к образованию, а также к опыту практической работы в зависимости от полномочий и ответственности работника (табл. 5).

Особые требования установлены для главных бухгалтеров (иных должностных лиц, на которых возлагается ведение бухгалтерского учета):

- открытых акционерных обществ (за исключением кредитных Организаций);
- страховых Организаций и негосударственных пенсионных фондов;
- акционерных инвестиционных фондов;
- управляющих компаний паевых инвестиционных фондов;
- иных экономических субъектов, ценные бумаги которых допущены к обращению на организованных торгах (за исключением кредитных Организаций);
- органов управления государственных внебюджетных фондов, органов управления государственных территориальных внебюджетных фондов¹⁴.

Главные бухгалтеры (иные должностные лица, ведущие бухгалтерский учет) таких Организаций, помимо соответствия перечисленным в табл. 5 требованиям по образованию и опыту практической работы, должны не иметь неснятой или непогашенной судимости за преступления в сфере экономики.

Дополнительные требования к главному бухгалтеру или иному должностному лицу, на которое возлагается ведение бухгалтерского учета, могут устанавливаться другими федеральными законами¹⁵. Например, главный бухгалтер кредитной Организации и главный бухгалтер некредитной финансовой Организации должны отвечать требованиям, установленным Центральным банком РФ¹⁶.

Выводы

• Бухгалтерской службе для выполнения поставленных перед ней задач необходимы следующие ресурсы:

- материальные (помещение, мебель, оргтехника, индивидуальные светильники, канцелярские принадлежности, оборудование для поддержания в рабочем помещении нормального микроклимата (кондиционеры, обогреватели) и др.);
- информационные (нормативно-методическое обеспечение, обучение и повышение квалификации сотрудников);
- технологические (компьютерные программы автоматизации бухгалтерского учета);
- кадровые (работники, обладающие соответствующей квалификацией).

¹⁴ Часть 4 ст. 7 Федерального закона от 06.12.2011 № 402-ФЗ «О бухгалтерском учете».

¹⁵ Часть 5 ст. 7 Федерального закона от 06.12.2011 № 402-ФЗ «О бухгалтерском учете».

¹⁶ Часть 7 ст. 7 Федерального закона от 06.12.2011 № 402-ФЗ «О бухгалтерском учете».

• При организации рабочего места бухгалтера следует руководствоваться санитарными правилами и нормами.

• Требования, предъявляемые к квалификации кандидата на должность главного бухгалтера (бухгалтера), устанавливаются работодателем самостоятельно с соблюдением норм ст. 7 Федерального закона от 06.12.2011 № 402-ФЗ «О бухгалтерском учете» и требований соответствующих федеральных законов к образованию, опыту работы и квалификации главного бухгалтера, а также ПС «Бухгалтер».

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ К ПАРАГРАФУ 3.3

1. Рассчитайте минимальную площадь помещения для отдела учета готовой продукции, состоящего из четырех человек.

2. Какая влажность воздуха должна поддерживаться в помещении, в котором установлен ксерокс?

3. К какому виду ресурсов относится справочно-правовая система?

4. Какие требования к образованию и опыту практической работы бухгалтера установлены в ПС «Бухгалтер»?

ТЕСТЫ

Площадь помещения для работников бухгалтерской службы должна быть не менее

1. 2,5 кв м. на человека

2. 4,5 кв м. на человека

3. 6,5 кв м. на человека

Относительная влажность воздуха в помещении, в котором установлено копировально-множительное оборудование, должна поддерживаться

1. На уровне верхней границы оптимального диапазона (55–60%)

2. На уровне нижней границы оптимального диапазона (40–45%)

3. На уровне 50%

Требования к образованию и обучению, а также к опыту практической работы, установленные в ПС «Бухгалтер»

1. Являются обязательными для всех работодателей

2. Носят рекомендательный характер для всех работодателей

3. Являются обязательными, когда это прямо предусмотрено ТК РФ, иными федеральными законами и нормативно-правовыми актами

20 лет
ИПБ России

НЕКОММЕРЧЕСКОЕ ПАРТНЕРСТВО
ИНСТИТУТ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ
БУХГАЛТЕРОВ И АУДИТОРОВ РОССИИ

ВСЕРОССИЙСКИЙ КОНКУРС НА ЗВАНИЕ «ЛУЧШИЙ БУХГАЛТЕР РОССИИ»

В начале осени ИПБ России традиционно проводит конкурс для студентов, работников бухгалтерских служб коммерческих организаций и бюджетных учреждений.

Он призван повысить профессиональное мастерство и качество работы бухгалтеров, престиж и общественную значимость бухгалтерской профессии, популяризировать ее.

- 🏆 Проводится с 2001 года
- 🏆 Тысячи участников со всей России
- 🏆 Бесплатное участие для всех желающих

📍 Москва, ул. Тверская, 22Б, стр. 3

☎ + 7(495) 720 54 55

✉ info@ipbr.org

🌐 www.ipbr.org



4. ОРГАНИЗАЦИОННО-РАСПОРЯДИТЕЛЬНЫЕ ДОКУМЕНТЫ КОММЕРЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ, РЕГЛАМЕНТИРУЮЩИЕ ПОРЯДОК ДЕЯТЕЛЬНОСТИ БУХГАЛТЕРСКОЙ СЛУЖБЫ

4.1. ПОЛОЖЕНИЕ О БУХГАЛТЕРСКОЙ СЛУЖБЕ

Выбранная схема организации бухгалтерской службы должна быть закреплена в организационно-распорядительных документах. Для этого разрабатывается Положение о бухгалтерской службе.

Положение о бухгалтерской службе представляет собой локальный нормативный акт, определяющий правовой статус, цели и задачи, структуру и порядок формирования, права и ответственность бухгалтерской службы Организации.

Данный документ относится к унифицированной системе организационно-распорядительной документации. При его оформлении следует руководствоваться положениями ГОСТ Р 6.30–2003 «Унифицированные системы документации. Унифицированная система организационно-распорядительной документации. Требования к оформлению документов»¹⁷. Согласно данному ГОСТу, для оформления любых видов документов, кроме писем, используется общий бланк, который включает в себя:

- наименование Организации. Указывается оно в строгом соответствии с учредительными документами, включая полное и сокращенное наименование, в том числе на иностранном языке;
- наименование вида документа. Указывается после наименования Организации (положение, инструкция и т. д.);
- место составления документа.

В правом верхнем углу положения должен располагаться гриф утверждения.

При утверждении документа должностным лицом гриф утверждения документа состоит из слова УТВЕРЖДАЮ (без кавычек), наименования должности лица, утверждающего документ, его подписи, инициалов, фамилии и даты утверждения, например:

УТВЕРЖДАЮ
Президент ЗАО «Ростекстиль»
Личная подпись В.А. Степанов
Дата

Положение подписывается работником, его разработавшим. Реквизит «Подпись» включает наименование должности, личную подпись и расшифровку подписи (инициалы, фамилия). Кроме этого, если документ проходил согласование с другими должностными лицами (например, с руководителем

¹⁷ Принят и введен в действие Постановлением Госстандарта РФ от 03.03.2003 № 65-ст.

юридического отдела), оформляется виза согласования, включающая подпись и должность визирующего, расшифровку подписи и дату подписания.

Страницы документа нумеруют со второй страницы. Номера страниц проставляют посередине верхнего поля листа.

Структура положения о бухгалтерской службе должна включать в себя следующие разделы:

1. Общие положения.
2. Цели.
3. Задачи.
4. Структура.
5. Ресурсы.
6. Взаимодействия и полномочия.
7. Ответственность.

Каждый раздел положения должен иметь соответствующий номер и заголовок.

В **разделе «Общие положения»** описывается место бухгалтерской службы как функционального подразделения в организационной структуре Организации, порядок создания и ликвидации подразделения, в чьем подчинении находится подразделение, кто им руководит, а также указывается порядок назначения на должность руководителя бухгалтерской службы, освобождения его от занимаемой должности, замещения в случае отсутствия (отпуск, болезнь, командировка). Перечисляются нормативные документы и инструктивно-методические материалы, которыми бухгалтерская служба руководствуется в своей деятельности.

В раздел могут быть включены квалификационные требования к руководителю бухгалтерской службы и другим работникам.

Раздел «Цели» содержит формулировку целей ведения бухгалтерского учета в Организации.

Раздел «Задачи» содержит перечисление функций (видов работ), выполняемых бухгалтерской службой. В целях дальнейшего распределения всего объема работ между сотрудниками бухгалтерской службы функции должны быть четко определены. На основании перечисленных функций разрабатываются должностные инструкции работников бухгалтерской службы.

Раздел «Структура» посвящен описанию структуры бухгалтерской службы и распределению полномочий и обязанностей между ее подразделениями.

При децентрализованной форме организации учета устанавливается конкретный перечень показателей для формирования отдельных балансов подразделений Организации и отражения имущественного и финансового положения подразделений на отчетную дату для нужд управления Организацией. Центральная бухгалтерия производит проверку балансов и отчетов подразделений, составляет сводный баланс и отчеты по Организации, а также

осуществляет контроль за постановкой учета в отдельных подразделениях Организации.

В **разделе «Ресурсы»** перечисляются ресурсы (материальные, информационные, технологические, кадровые), выделяемые бухгалтерской службе для выполнения поставленных перед ней задач.

В **разделе «Взаимодействие и полномочия»** раскрываются отношения бухгалтерской службы с другими подразделениями Организации. В этом разделе приводится перечень подразделений, которые представляют информацию бухгалтерской службе, а также подразделений, которые получают информацию от нее, т. е. с которыми бухгалтерская служба взаимодействует.

В этом же разделе отражаются внешние связи бухгалтерской службы с поставщиками, потребителями, государственными органами (органом государственной статистики, налоговыми органами, государственными внебюджетными фондами и др.).

Здесь же указываются права и степень самостоятельности бухгалтерской службы в решении конкретных вопросов.

В **разделе «Ответственность»** устанавливается ответственность руководителя бухгалтерской службы за выполнение возложенных на подразделение задач, правильность применения тех или иных инструкций, рациональную организацию труда сотрудников бухгалтерской службы, состояние трудовой дисциплины и работу с кадрами.

Примерная форма положения о бухгалтерской службе приведена в приложении № 1.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ К ПАРАГРАФУ 4.1

1. Дайте определение Положения о бухгалтерской службе.
2. Назовите основные разделы текста Положения о бухгалтерской службе.
3. Опишите содержание раздела «Взаимодействие и полномочия».

ТЕСТЫ

Задачи, структура, права и ответственность бухгалтерской службы Организации устанавливаются

1. Приказом главного бухгалтера
2. Приказом руководителя Организации
3. Положением о бухгалтерской службе

В разделе «Взаимодействие и полномочия» Положения о бухгалтерской службе раскрываются

1. *Отношения бухгалтерской службы с другими подразделениями Организации*

2. Структура бухгалтерской службы и распределению полномочий и обязанностей между ее подразделениями

3. Функции (виды работ), выполняемые бухгалтерской службой

Положение о бухгалтерской службе утверждается

1. Главным бухгалтером

2. Руководителем юридического отдела

3. *Руководителем Организации*

4.2. ТРУДОВЫЕ ДОГОВОРЫ И ДОЛЖНОСТНЫЕ ИНСТРУКЦИИ РАБОТНИКОВ БУХГАЛТЕРСКОЙ СЛУЖБЫ

Трудовой кодекс Российской Федерации определяет возникновение трудовых отношений между работником и работодателем на основании трудового договора. К существенным условиям трудового договора относится трудовая функция (работа по должности в соответствии со штатным расписанием, профессии, специальности с указанием квалификации; конкретный вид поручаемой работнику работы).

Работодатель не вправе требовать от работника выполнения им работы, не обусловленной трудовым договором, за исключением случаев, предусмотренных ТК РФ и иными федеральными законами. В свою очередь, работник обязан добросовестно исполнять свои трудовые обязанности, возложенные на него трудовым договором, а от выполнения иных обязанностей он вправе отказаться. При этом работник вправе требовать от работодателя предоставления ему той работы, которая обусловлена трудовым договором.

Таким образом, при заключении трудового договора устанавливаются пределы ответственности работника за неисполнение или ненадлежащее исполнение им своих служебных обязанностей.

Важно! Согласование сторонами условия о трудовой функции подразумевает достижение договоренности не только о ее наименовании, но и о содержании, то есть о круге трудовых обязанностей работника.

Эти обязанности могут быть закреплены:

- непосредственно в тексте трудового договора с работником либо в приложении к нему;
- в отдельном локальном нормативном акте, как правило, именуемом должностной инструкцией, на который сделана ссылка в трудовом договоре.

Должностная инструкция – это локальный нормативный акт, издаваемый в целях регламентации организационно-правового положения работника, его обязанностей, прав и ответственности и обеспечивающий условия для его эффективной работы в Организации.

Должностные инструкции работников бухгалтерской службы являются логическим продолжением Положения о ней. В инструкциях определяются конкретные трудовые функции и действия для каждого работника.

Документально оформленное четкое разграничение полномочий дисциплинирует работника, позволяет ему принимать точные и взвешенные решения, не дублировать действия других работников, оптимально распределять свое рабочее время.

При разработке должностных инструкций работников бухгалтерской службы необходимо использовать положения ПС «Бухгалтер».

Текст должностной инструкции должен включать в себя следующие разделы:

1. Общие положения.
2. Должностные обязанности.
3. Взаимодействия и полномочия.
4. Ответственность.

В разделе «Общие положения» устанавливаются: область деятельности работника (с указанием категории должности – руководитель, специалист, служащий, порядок назначения и освобождения от должности, замещения во время его отсутствия; подчиненность работника; квалификационные требования; необходимые знания и умения; перечисляются нормативные документы, которыми должен руководствоваться работник в своей деятельности.

В разделе «Должностные обязанности» перечисляются конкретные виды работ, выполняемые работником.

В разделе «Взаимодействия и полномочия» закрепляются полномочия, необходимые работнику для выполнения возложенных на него обязанностей, описываются взаимодействия с другими работниками Организации.

Раздел «Ответственность» регламентирует персональную ответственность работника.

Должностную инструкцию составляет, как правило, руководитель структурного подразделения (главный бухгалтер, руководитель отдела (сектора, группы)) или специалист кадровой службы с последующим возможным визированием в юридической службе Организации.

Инструкция подписывается работником, ее разработавшим. Реквизит «Подпись» включает наименование должности, личную подпись и расшифровку подписи (инициалы, фамилия). Кроме этого, если документ проходил согласование с другими должностными лицами (например, с руководителем юридического отдела), оформляется виза согласования, включающая подпись и должность визирующего, расшифровку подписи и дату подписания.

В верхней части инструкции (за рамками ее текста) должно быть указано полное наименование Организации, гриф утверждения с указанием наименования должности лица, утверждающего документ, его подписи, инициалов, фамилии и даты утверждения.

В конце должностной инструкции работник, для которого она предназначена, ставит отметку об ознакомлении:

С инструкцией ознакомлен:

_____ [инициалы, фамилия]

_____ [подпись]

_____ [число, месяц, год]

Примеры должностных инструкций работников бухгалтерской службы приведены в приложении № 2.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ К ПАРАГРАФУ 4.2

1. Дайте определение должностной инструкции.
2. Назовите основные разделы текста должностной инструкции.
3. Опишите содержание раздела «Общие положения» должностной инструкции.

ТЕСТЫ

Трудовые действия работника могут быть закреплены

1. Только в трудовом договоре
2. Только в должностной инструкции
3. *В трудовом договоре или в должностной инструкции*

Работник бухгалтерской службы обязан добросовестно исполнять свои трудовые обязанности (действия)

1. *Возложенные на него трудовым договором*
2. Перечисленные в профессиональном стандарте «Бухгалтер»
3. Устанавливаемые приказом главного бухгалтера

В разделе «Взаимодействие и полномочия» должностной инструкции раскрываются

1. Нормативные документы, которыми должен руководствоваться работник
2. Порядок назначения и освобождения от должности и подчиненность работника
3. *Взаимодействия с другими работниками Организации*

4.3. ПОРЯДОК ДЕЛОПРОИЗВОДСТВА В БУХГАЛТЕРСКОЙ СЛУЖБЕ

4.3.1. Формирование и оформление дел (документов) бухгалтерской службы и текущая работа с ними

Наиболее прогрессивным способом сокращения объема документооборота является переход Организаций к бездокументальной форме учета хозяйственных операций. Прежде всего, это касается операций по учету труда и заработной платы, по учету выработки и ряда других трудоемких операций. Но в настоящее время в процессе деятельности в Организациях формируется огромное количество документов.

Совокупность первичных учетных документов, регистров синтетического и аналитического учета, бухгалтерской (финансовой) отчетности, аккумулируемых в бухгалтерской службе, представляет существенную часть информации о деятельности Организации, служит объектом налоговых, аудиторских проверок, основой функционирования системы внутреннего контроля. Кроме того, информация, содержащаяся в них, является достаточно востребованной со стороны управленческого персонала в решении производственных задач, обеспечении необходимой степени оперативности принятия стратегических и тактических решений, направленных на рост прибыльности и успешности работы Организации, улучшения ее финансового состояния.

Действенность функционирования управленческого персонала Организации во многом обуславливается рациональностью хранения документов бухгалтерского учета, обеспечивающей рост скорости получения данных, содержащихся в соответствующей документации. Для этого производится классификация всей документации, в том числе формируемой в бухгалтерской службе, по определенным правилам. Их соблюдение при хранении бухгалтерских документов позволяет избежать утраты, хищения, порчи, повреждения, несанкционированного доступа к содержащейся в документах информации. Так, первичные учетные документы, относящиеся к одному учетному регистру текущего месяца и подобранные в хронологическом порядке, должны переплетаться. В условиях электронного формирования данных электронные документы также должны храниться обособленно и быть заверены электронной подписью лиц, ответственных за их составление, содержание и законность совершения фактов хозяйственной жизни.

В течение текущего месяца первичные учетные документы могут храниться не переплетенными, но для сохранности и рациональной организации работы их следует подшивать в отдельные папки. После завершения оформления документов и использования их бухгалтерской службой в текущей деятельности формируются бухгалтерские дела. Они включают сгруппированные учетные документы в соответствии с номенклатурой дел бухгалтерской службы.

Номенклатурой дел является разработанный систематизированный перечень (справочник) наименований дел структурных подразделений Организации, включая бухгалтерскую службу, с указанием сроков их хранения.

Первичные учетные документы, регистры бухгалтерского учета, бухгалтерская (финансовая) отчетность, аудиторские заключения о ней подлежат хранению экономическим субъектом в течение сроков, устанавливаемых в соответствии с правилами организации государственного архивного дела, но не менее пяти лет после отчетного года.¹⁸

Важно! При определении конкретных сроков хранения отдельных бухгалтерских документов следует руководствоваться Перечнем типовых управленческих архивных документов, образующихся в процессе деятельности государственных органов, органов местного самоуправления и Организаций, с указанием сроков хранения (далее – Перечень).¹⁹ В соответствии с п. 1.4 Перечня исчисление сроков хранения документов производится с 1 января года, следующего за годом окончания их делопроизводства.

Сроки хранения электронных документов (регистров) устанавливаются в том же порядке, что и для документации, формируемой на бумажных носителях. При этом экономические субъекты должны хранить документы учетной политики, стандарты экономического субъекта, другие документы, связанные с организацией и ведением бухгалтерского учета, в том числе средства, обеспечивающие воспроизведение электронных документов, а также проверку подлинности электронной подписи не менее пяти лет после года, в котором они использовались для составления бухгалтерской (финансовой) отчетности в последний раз.²⁰

Для некоторых документов другими нормативными актами установлены и иные сроки хранения.

Так, согласно пп. 8 п. 1 ст. 23 НК РФ, установлен четырехлетний срок хранения данных бухгалтерского и налогового учета и других документов, необходимых для исчисления и уплаты налогов, в том числе документов, подтверждающих получение доходов, осуществление расходов, а также уплату (удержание) налогов. При этом п. 4 ст. 283 НК РФ, являющийся специальной

¹⁸ Часть 1 ст. 29 Федерального закона от 06.12.2011 № 402-ФЗ «О бухгалтерском учете».

¹⁹ Утв. приказом Минкультуры России от 25.08.2010 № 558.

²⁰ Часть 1 ст. 29 Федерального закона от 06.12.2011 № 402-ФЗ «О бухгалтерском учете».

нормой, обязывает налогоплательщиков хранить документы, подтверждающие объем понесенного убытка, в течение всего периода его погашения. Переносить убыток на будущие периоды Организации могут в течение 10 лет после его получения.²¹

Кроме того, плательщики страховых взносов обязаны обеспечивать в течение шести лет сохранность документов, подтверждающих исчисление и уплату сумм страховых взносов.²²

Для акционерных обществ сроки хранения документов определены еще и Положением о порядке и сроках хранения документов акционерных обществ.²³

Номенклатура дел структурного подразделения Организации имеет форму, представленную далее.

Наименование Организации

Наименование структурного подразделения

НОМЕНКЛАТУРА ДЕЛ

_____ N _____

(место составления)

На _____ год

Индекс дела	Заголовок дела	Кол-во ед. хр.	Срок хранения и № статей по перечню	Примечание
1	2	3	4	5
Название раздела				

Наименование должности руководителя структурного подразделения

Подпись

Расшифровка подписи

Дата _____

²¹ Пункт 2 ст. 283 НК РФ.

²² Пункт 6 ч. 2 ст. 28 Федерального закона от 24.07.2009 № 212-ФЗ «О страховых взносах в Пенсионный фонд Российской Федерации, Фонд социального страхования Российской Федерации, Федеральный фонд обязательного медицинского страхования».

²³ Часть 2 ст. 29 Федерального закона от 06.12.2011 № 402-ФЗ «О бухгалтерском учете».

В графе 1 номенклатуры дел указываются индексы каждого дела, включенного в номенклатуру. Индекс дела состоит из установленного в Организации цифрового обозначения структурного подразделения и порядкового номера заголовка дела по номенклатуре в пределах структурного подразделения. Индексы дел обозначаются арабскими цифрами. Например, «02-03», где 02 – индекс структурного подразделения, 03 – порядковый номер заголовка дела по номенклатуре дел.

В графу 2 номенклатуры дел включаются заголовки дел (томов, частей).

В графе 3 номенклатуры указывается количество дел (томов, частей). Она заполняется по окончании календарного года.

По общему правилу дело должно содержать не более 250 листов при толщине не более 4 см. Если в течение года создается большое количество документов, необходимо сформировать новый том. При этом в графе 3 номенклатуры нужно отметить крайние даты документов каждого тома. Запись будет выглядеть следующим образом: «Т. 1. 09.01–10.06.2012», «Т. 2. 11.06-30.12.2012».

В графе 4 указываются срок хранения дела, номера статей по Перечню.

В графе 5 в течение всего срока действия номенклатуры проставляются отметки о заведении дел, о переходящих делах, о выделении дел к уничтожению, о передаче дел в другую Организацию для продолжения и др.

По окончании года в конце номенклатуры дел заполняется итоговая запись о количестве заведенных дел, отдельно постоянного и временного хранения. Ниже приведена форма итоговой записи:

Итоговая запись о категориях и кол-ве дел, заведенных в _____ году
в [наименование структурного подразделения]

По срокам хранения	Всего	В том числе: переходящих
1	2	3
Постоянного		
Временного (свыше 10 лет)		
Временного (до 10 лет включительно)		
ИТОГО:		

Наименование должности лица, ответственного за делопроизводство
в [наименование структурного подразделения]

Подпись

Расшифровка подписи

Дата _____

Сформированные по месту составления, обработки и использования бухгалтерские дела первоначально находятся на оперативном хранении в структурном подразделении. Через 3–4 года после завершения отчетного года документы постоянного и долгосрочного (свыше 10 лет) сроков хранения передаются по описям в архив Организации.

При создании архива Организации следует руководствоваться Правилами Организации хранения, комплектования, учета и использования документов Архивного фонда РФ и других архивных документов в органах государственной власти, органах местного самоуправления и Организациях (далее – Правила архивного фонда).²⁴

Документы со сроками хранения до 10 лет передаче в архив, как правило, не подлежат (п. 4.2 Правил архивного фонда). Они хранятся в структурных подразделениях Организации и по истечении сроков хранения подлежат уничтожению (п. 2.3 Правил архивного фонда).

Перед уничтожением документов со сроками хранения до 10 лет следует провести их экспертизу. Приказом руководителя Организации создается комиссия из числа наиболее квалифицированных работников в количестве не менее 3 человек. По результатам экспертизы составляется акт о выделении к уничтожению документов, не подлежащих хранению (приложение 21 Правил архивного фонда). Для целей уничтожения документов Организация может заключить договор со специализированной Организацией.

Общими правилами группировки бухгалтерских документов в дела, открываемые в соответствии с их номенклатурой, являются:

1. Включение только завершенных оформлением и текущим использованием документов бухгалтерского учета.
2. Ограничение отчетным периодом группировки документов в дела, за исключением бухгалтерских документов, период использования которых по объективным причинам превышает отчетный год.
3. Объединение в разные дела бухгалтерских документов одного вида, но с разными сроками хранения.
4. Исключение из состава документов в делах нескольких экземпляров документов, черновых экземпляров.

Работой по ведению дел в бухгалтерии занимаются непосредственно ее работники. Для этого в их должностные инструкции включают обязанности делопроизводителей. За такими работниками закрепляются средства обработки и хранения бухгалтерских документов (сейфы, шкафы, столы и др.).

Главный бухгалтер, заместитель главного бухгалтера, руководители подразделений бухгалтерской службы осуществляют контроль за своевременностью создания бухгалтерских дел, организацией их хранения и использования.

²⁴ Утв. Приказом Министерства культуры РФ от 31.03.2015 № 526.

Объединение бухгалтерских документов в дела производится в соответствии с функциональными признаками (разные бухгалтерские документы, объединенные одинаковым функциональным назначением, например включением в состав коммерческих расходов Организации или по кредитовому признаку к соответствующим счетам бухгалтерского учета, кроме счетов учета денежных средств) и видовыми признаками (одинаковые бухгалтерские документы, например требования-накладные). Однако независимо от признаков группировки документов они помещаются в дела в хронологическом порядке в течение отчетного периода (месяца, квартала, полугодия, девяти месяцев, года).

Первичные учетные документы до формирования в дела проверяются по форме (на предмет соответствия документа образцу, утвержденному в учетной политике Организации, правильности оформления, наличия соответствующих подписей) и по существу (на предмет законности совершенной хозяйственной операции, правильности расчетов в нем).

На первичных документах после обработки проставляется отметка, исключающая их повторное использование. По окончании отчетного периода первичные учетные документы, сгруппированные в хронологическом порядке, формируются в дела.

Бухгалтерская (финансовая) отчетность Организации объединяется в дела по отчетным периодам и включает не только формы отчетности, но и пояснения, аудиторское заключение.

Учетная политика Организации комплектуется в отдельное дело. Вместе с ней подшиваются приложения, включающие:

- рабочий план счетов бухгалтерского учета, содержащий синтетические и аналитические счета, необходимые для ведения бухгалтерского учета в соответствии с требованиями своевременности и полноты учета и отчетности;
- формы первичных учетных документов, регистров бухгалтерского учета, а также документов для внутренней бухгалтерской отчетности;
- порядок проведения инвентаризации активов и обязательств Организации;
- способы оценки активов и обязательств;
- правила документооборота и технология обработки учетной информации;
- порядок контроля за хозяйственными операциями;
- другие решения, необходимые для организации бухгалтерского учета.

В отдельном деле содержится организационно-распорядительная документация – положение о бухгалтерии, должностные инструкции, отраслевые инструкции. По вопросам бухгалтерской деятельности в Организации могут издаваться приказы, распоряжения, письма регулирующего характера, директивы, оперативные указания. Они могут объединяться в дела в зависимости от вида, периода принятия, регламентации учетной деятельности (документирования и документооборота, ведения регистров аналитического учета, формирования внутренней бухгалтерской отчетности и др.) или объектов бухгалтерского учета (основных средств, нематериальных активов, финансовых вложений и др.). В связи с тем, что сроки хранения таких документов могут быть разные, это

обстоятельство следует учитывать при группировке регламентирующей документации в отдельные дела.

Переписка бухгалтерской службы при формировании дел разделяется на внешнюю и внутреннюю. В связи с таким делением в течение календарного года в отдельные дела группируются письма-запросы и ответы на них должностных лиц Организации и внешних корреспондентов (контрагентов).

Этапами организации документооборота в бухгалтерской службе, его упорядочения и управления выступают:

1. Движение учетной документации в соответствии с графиком документооборота.
2. Контроль за его соблюдением.
3. Текущее хранение документов в течение отчетного года и первичное оформление дела.
4. Полное оформление дела и сдача его в архив.
5. Хранение дела в архиве.

На этапе движения учетной документации в соответствии с графиком документооборота полученные от других юридических лиц, государственных органов, индивидуальных предпринимателей первичные учетные документы подвергаются обязательной регистрации. Если первичный учетный документ поступил в организацию со стороны, то в его правой нижней части проставляется регистрационный штамп, содержащий регистрационный номер документа. Первичный учетный документ, сформированный в самой Организации, также регистрируется в специальной книге учета документов, открываемой на год по каждому наименованию (книге учета приходных ордеров, книге учета маршрутных листов и др.). Датами регистрации таких документов являются:

1. День поступления – для документов со стороны.
2. День подписания (утверждения) – для документов, созданных в Организации.

Контроль за соблюдением графика документооборота осуществляется с целью оптимизации режима обработки учетной документации, усиления контрольной функции бухгалтерского учета, повышения достоверности учетной и отчетной информации.

Важнейшая цель текущего хранения документов заключается в обеспечении их сохранности. Поэтому по окончании обработки учетных документов они распределяются в дела в соответствии с их номенклатурой.

Оформление дел (документов), сформированных в бухгалтерской службе, осуществляется поэтапно. Первоначально заводятся дела, в которые помещаются соответствующие документы. На лицевой стороне открытых дел указываются реквизиты, дающие представление о содержании накапливаемой в них бухгалтерской документации. Кроме того, на корешке обложки дел указывается номер дела в соответствии с их номенклатурой и при необходимости – номер тома дела. Внутри него помещается опись.

Второй этап характеризуется закрытием дел по окончании отчетного года. Общим требованием к оформлению дела на данном этапе является такое скрепление листов и брошюровка их, которые позволяют свободно читать их текст. Для этого на этапе закрытия дела производится заполнение его реквизитов, нумерация листов, оформление заверительной подписи, брошюровка и контроль за полнотой документации, помещенной в дела.

Бухгалтерские документы текущего года могут храниться либо в отдельном помещении, либо в самой бухгалтерии в шкафах, защищенных от несанкционированного доступа посторонних лиц и возможности хищения документов, исправления их данных. За их сохранность, работу по оформлению в дела, передачу в архив отвечает главный бухгалтер Организации.²⁵ Поэтому выдача первичных учетных документов, учетных регистров, форм бухгалтерской (финансовой) отчетности, находящихся в бухгалтерии или хранящихся в архиве, осуществляется с разрешения руководителя бухгалтерской службы.

4.3.2. График документооборота

Документооборот – это движение документов с момента их создания или получения до завершения исполнения, помещения в дело или отправки в архив. Движение первичных документов регламентируется графиком.

Согласно п. 5.2 Положения о документах и документообороте в бухгалтерском учете (далее – Положение № 105)²⁶, работу по составлению графика документооборота организует главный бухгалтер. Такой график утверждается приказом руководителя Организации.

График должен устанавливать в Организации рациональный документооборот, то есть предусматривать оптимальное число исполнителей для обработки каждого первичного документа.

График документооборота может быть оформлен в виде схемы или перечня работ по созданию, проверке и обработке документов, выполняемых каждым подразделением Организации, а также всеми исполнителями с указанием их взаимосвязи и сроков выполнения работ (п. 5.4 Положения № 105).

Составление графика документооборота можно условно разделить на 4 этапа:

1. Определение перечня первичных документов, используемых для оформления соответствующих фактов хозяйственной жизни Организации, с указанием их форм.

2. Установление лиц, ответственных за составление таких документов и представление их в другие отделы Организации для обработки.

²⁵ Положение о документах и документообороте в бухгалтерском учете, утвержденное приказом Минфина СССР от 29.07.1983 № 105.

²⁶ Утв. приказом Минфина СССР 29.07.1983 № 105.

3. Определение направления дальнейшей передачи составленных документов в целях их обработки и отражения хозяйственных операций в бухгалтерском учете.

4. Установление сроков хранения документов.

Создание и представление документов работники Организации (начальники отделов, работники планово-экономического, финансового отделов, отделов труда и заработной платы, кладовщики, подотчетные лица, работники бухгалтерской службы и др.) должны осуществлять в соответствии с разработанным и утвержденным графиком документооборота. Для этого каждому исполнителю вручается выписка из графика. В выписке перечисляются документы, относящиеся к сфере деятельности исполнителя, сроки их представления, а также подразделения Организации, в которые представляются указанные документы (п. 5.5 Положения № 105).

Важно! Ответственность за соблюдение графика документооборота, а также ответственность за своевременное и доброкачественное создание документов, своевременную передачу их для отражения в бухгалтерском учете и отчетности, за достоверность содержащихся в документах данных несут лица, создавшие и подписавшие эти документы. При этом контроль за соблюдением исполнителями графика документооборота по организации осуществляет главный бухгалтер (п. 5.6, 5.7 Положения № 105).

Унифицированной формы графика документооборота нет, ее следует разработать самостоятельно, включив в нее следующую информацию:

- кто и в какой срок выписывает конкретный первичный документ;
- кто является ответственным за исполнение документа;
- в какой срок и кем документ передается в бухгалтерскую службу;
- кто из работников бухгалтерской службы и в течение какого времени обрабатывает документ;
- сколько времени нужно хранить документ в Организации.

По документам, поступающим от контрагентов, можно оформить отдельный график документооборота, а можно включить их в общий график документооборота, назначив ответственных лиц за их проверку и передачу в бухгалтерскую службу.

Для удобства ответственных лиц документы в графике объединяются по какому-либо принципу, например, группируются в разрезе отдельных участков бухгалтерского учета (по учету основных средств, по учету материалов, по учету расчетов с подотчетными лицами и т. д.) или по подразделениям Организации, создающим первичные документы.

Фрагмент графика документооборота, в котором документы сгруппированы по участкам учета, представлен в приложении № 3.

В приложении № 4 приведен фрагмент графика документооборота, построенного по подразделениям Организации (для отдела продаж).

График документооборота утверждается приказом руководителя Организации.

4.3.3. Информационно-справочная документация бухгалтерской службы

В Организациях разрабатываются формы управленческих документов, представляющие собой совокупность реквизитов и блоков информации, используемых в соответствии с решаемой задачей и расположенных в определенном порядке на носителе. Альбом (сборник) форм управленческих документов, разрешенных к применению структурными подразделениями и работниками Организации, предназначен:

1. для унификации форм представления документированной информации, используемой Организацией;
2. для разработки (на основе форм в составе альбома) бланков управленческих документов;
3. для соблюдения и последующей оптимизации единого порядка подготовки управленческих документов Организации.

Альбом форм управленческих документов Организации разрабатывается на основании материалов, подготовленных структурными подразделениями, и утверждается руководителем Организации.

Работниками бухгалтерской службы составляются управленческие документы различных видов, в частности:

- организационная документация (положения, инструкции);
- распорядительная документация (распоряжения);
- оперативно-информационная документация (письма, докладные, служебные и объяснительные записки).

При оформлении управленческих документов, относящихся к Унифицированной системе организационно-распорядительной документации (УСОРД), – положения о структурном подразделении, должностных инструкций, распоряжений, писем и др., включенных в ОК 011–93 «Общероссийский классификатор управленческой документации» (ОКУД) (класс 0200000), используются положения ГОСТ Р 6.30–2003 «Унифицированные системы документации. Унифицированная система организационно-распорядительной документации. Требования к оформлению документов» и правила оформления документов, основанные на законодательных и иных нормативно-правовых актах.

ГОСТ Р 6.30–2003 устанавливает состав реквизитов документов, требования к оформлению реквизитов документов, требования к бланкам документов. В приложениях к стандарту приведены схемы расположения реквизитов документов и образцы бланков документов. Требования стандарта являются рекомендуемыми.

Распоряжение – один из видов распорядительных документов, носящий характер обязательного поручения руководителя соответствующего уровня управления, о необходимости проведения подчиненными подразделениями и рядовыми работниками определенных действий в оговоренный срок.

Необходимость издать распоряжение может возникнуть у главного бухгалтера, например:

- в отношении оформления и представления учетных документов материально ответственными и должностными лицами Организации;
- в отношении порядка распечатывания на бумажном носителе регистров бухгалтерского учета;
- при назначении ответственных лиц за предоставление в установленные сроки информации и документов по запросу налогового органа;
- в отношении порядка прохождения работниками бухгалтерской службы обучения (повышения квалификации) и пр.

Распоряжение оформляется на специальном бланке – бланке распоряжения или на общем бланке Организации с указанием вида документа – РАСПОРЯЖЕНИЕ.

В состав реквизитов распоряжения, включая реквизиты бланка Организации, входят следующие:

- символика (эмблема, логотип, товарный знак) Организации;
- наименование Организации, соответствующее наименованию, закрепленному в учредительных документах;
- код Организации (ОКПО);
- основной государственный регистрационный номер (ОГРН) юридического лица;
- идентификационный номер налогоплательщика/код причины постановки на учет (ИНН/КПП);
- код формы документа (ОКУД);
- справочные данные об Организации (почтовый адрес, номера телефонов и другие сведения по усмотрению Организации (номера факсов, счетов в банке, адрес электронной почты и др.));
- наименование вида документа – РАСПОРЯЖЕНИЕ;
- дата документа – дата подписания;
- регистрационный номер документа;
- место составления или издания документа;
- заголовок к тексту, отражающий краткое содержание документа;
- текст документа;
- подпись;
- отметка об исполнении документа и направлении его в дело.

При необходимости документ может содержать и другие реквизиты:

- отметка о наличии приложения;
- гриф согласования документа;
- визы согласования документа;
- отметка об исполнителе.

Текст распоряжения зачастую не содержит констатирующей (вступительной) части и начинается непосредственно с пунктов, излагающих распорядительные действия с указанием исполнителей и сроков исполнения.

В тех случаях, когда распоряжение имеет констатирующую часть с объяснением причин издания документа, текст распорядительной части начинается с ключевого слова «ПРЕДЛАГАЮ:» или «ОБЯЗЫВАЮ:».

На рис. 19 приведен макет распоряжения на бланке Организации.

Деловое письмо – обобщенное название широко применяемого вида официальных документов, служащих средством общения различных Организаций по поводу осуществляемой ими деятельности.

Деловое письмо выполняет ряд важных функций. Прежде всего, это информационная функция. В письме фиксируются факты, сведения, мнения. Письмо обладает организационной функцией. С помощью письма обеспечивается воздействие на людей в целях организации и координации их деятельности. Внешние связи Организации обеспечивает коммуникативная функция письма. Письмо выполняет юридическую функцию, поскольку его содержание может использоваться в качестве свидетельства, доказательства при рассмотрении спорных вопросов сторонами отношений.

Структура текста делового письма состоит из трех частей. В первой приводятся мотивы подготовки письма, ссылки на факты, события и другие аргументы, послужившие основанием для составления документа. Во второй части излагаются выводы, просьбы, предлагаются решения. В третьей – может формулироваться ожидаемый результат, констатироваться отказ, отклонение предложения и т. п.

В отдельных случаях письма могут содержать только первые две части, иногда только вторую часть.

Следует указать на важность деления текста с помощью абзацев – отступов в строке при начале новой смысловой части документа. Правильная разбивка текста на абзацы облегчает его чтение и понимание.

Стиль делового письма отличается частым употреблением отглагольных существительных, отыменных предлогов (*на основании, в отношении, в соответствии с, в силу, в целях, за счет* и др.), сложных союзов (вследствие того что; ввиду того что; в связи с тем что; в силу того что и т. п.), а также словосочетаний-связок, служащих для соединения частей сложного предложения (*на случай, если...; на том основании, что...; таким образом, что...; по той причине, что...; с тем условием, что...; таким образом, что...; то обстоятельство, что...; тот факт, что...* и др.).

Наименование Организации Справочные данные об Организации ОКПО, ОГРН, ИНН/КПП, ОКУД		
РАСПОРЯЖЕНИЕ		
<u>00.00.0000</u>		<u>№ -00</u>
Место издания		
Заголовок начинается с предлога «О...»		
Текст документа начинается с констатирующей части (излагается цель или причина издания распоряжения). Констатирующая часть зачастую отсутствует.		
Распорядительная часть начинается словом ОБЯЗЫВАЮ (или ПРЕДЛАГАЮ):		
1. Распорядительные пункты строятся по схеме: исполнитель- действие-срок.		
2. Последний пункт распоряжения формулируется в следую- щих словах:		
Контроль за выполнением распоряжения возложить на (приводятся наименование должности, инициалы, фамилия).		
Должность лица, подписавшего документ	(подпись)	И.О. Фамилия
Гриф согласования или визы		
Исполнитель (И.О. Фамилия)		
Телефон		
В дело 00–00 (подпись, дата)		

Рис. 19. Макет распоряжения на бланке Организации

Если в деловом письме автор документа – лицо юридическое, то действия передаются от третьего лица единственного числа: *Организация гарантирует..., не возражает..., предлагает...; от третьего лица множественного числа: совет директоров и администрация Организации убедительно просят...; от первого лица множественного числа: просим..., сообщаем..., подтверждаем...*

Если автор – лицо физическое, то действия передаются от первого лица единственного числа: *прошу..., ставлю Вас в известность..., доведу до Вашего сведения...*

В деловой переписке страдательные конструкции предпочтительнее действительных: не «мы выполним», а «нами будет выполнено»;

не «Вы предлагаете», а «Вами предложено».

Еще одна специфическая особенность делового языка – ограниченная сочетаемость слов, проявляющаяся в ограниченной возможности слова вступать в смысловые связи с другими словами, например:

инициатива –	<i>брать на себя, выступать с, поддерживать, проявлять, развивать, сдерживать, терять, уступать</i>
налог –	<i>взимать, облагать, платить, снижать, сокращать</i>
обязанность –	<i>возлагать, выполнять, исполнять, нести, освобождать от, распределять, отстранять от</i>
руководство –	<i>брать на себя, возлагать, осуществлять, отстранять от, укреплять</i>

Характерной особенностью стиля делового письма является широкое употребление в текстах устойчивых (шаблонных, стандартных) языковых оборотов.

Приведем несколько устойчивых языковых оборотов, объясняющих мотивировку написания письма:

В соответствии с протоколом...

В подтверждение нашей договоренности...

В связи со сложной экономической ситуацией... и т. д.

Следующие варианты являются типичным началом письма-извещения:

Доводим до Вашего сведения, что...

Извещаем Вас, что...

В ответ на Ваш запрос...

Ставим Вас в известность... и т. д.

Просьба, требование, пожелание выражаются при помощи следующих стандартных языковых конструкций:

Убедительно просим Вас...

Обращаемся к Вам с просьбой...

Настоятельно требуем выполнения принятых Вами обязательств...

Категорически настаиваем на выполнении...

Выражаем уверенность в том, что...

Выражаем надежду на...

В качестве заключительных могут выступать следующие фразы:

Просим Вас не задерживать ответ...

Просим извинить нас за задержку с ответом...

Рассчитываем, что наши замечания будут учтены...

Будем признательны за срочное рассмотрение нашего вопроса...

Некоторые языковые формулы заключительных фраз выступают также в качестве юридически значимых компонентов текста, например в гарантийном письме:

Гарантируем возврат кредита в сумме... в срок до...

Оплату гарантируем. Наш расчетный счет...

Или в письме-претензии:

... в противном случае Вам будут предъявлены штрафные санкции.

Обязательными элементами деловой переписки являются обращения и заключительные формулы вежливости.

Распространенными формулами обращения являются, например, такие: Уважаемый господин с указанием фамилии; Уважаемые коллеги; Уважаемый Сергей Иванович (в письмах-приглашениях, в обращениях к известным лицам) и т. д.

Если текст письма начинается с формулы личного обращения к адресату, то в конце текста, перед подписью должна быть заключительная фраза вежливости: «С уважением...», «С наилучшими пожеланиями...».

Письмо оформляют как минимум в двух экземплярах. Первый экземпляр составляют на бланке письма Организации и отправляют адресату, второй печатается на чистом листе бумаги и подшивается в дело как свидетельство выполненной работы.

Бланк письма Организации содержит следующие реквизиты:

- символика (эмблема, логотип, товарный знак) Организации;
- наименование Организации, соответствующее наименованию, закрепленному в учредительных документах;
- код Организации (ОКПО);
- основной государственный регистрационный номер (ОГРН) юридического лица;
- идентификационный номер налогоплательщика/код причины постановки на учет (ИНН/КПП);
- справочные данные об Организации (почтовый адрес, номера телефонов и другие сведения по усмотрению Организации (номера факсов, счетов в банке, адрес электронной почты и др.)).

При оформлении письма на бланке помимо текста заполняются следующие реквизиты:

- регистрационный номер документа;
- ссылка на регистрационный номер и дату документа (в письмах-ответах);
- адресат;
- заголовок к тексту;
- отметка о наличии приложения (в сопроводительных письмах);
- подпись;
- отметка об исполнителе (фамилия, имя, отчество и телефон).

При поступлении письма добавляются реквизиты:

- резолюция;
- отметка о контроле.

На рис. 20 приведен макет делового письма в продольном варианте оформления бланка.

Докладная записка – информационно-справочный документ, адресуемый, как правило, вышестоящему руководителю в порядке прямого подчинения, либо иному вышестоящему или линейному руководителю, и содержащий обстоятельное изложение какого-либо вопроса с выводами и предложениями составителя. Особенность таких записок заключается в том, что они обеспечивают связь объектов управления по вертикали – снизу вверх, то есть они направляются от нижестоящего должностного лица вышестоящему должностному лицу (например, от работника к руководителю структурного подразделения, от руководителя структурного подразделения к руководителю Организации и т. д.).

Символика Организации
Наименование Организации
Справочные данные об Организации (почтовый адрес, номера телефонов, факсов, адрес электронной почты и др.)
ОКПО, ОГРН, ИНН/КПП

00.00.0000 № 00
на № 00 от 00.00.0000

Адресат: Наименование должности
И.О. Фамилия (в дательном падеже)

Заголовок начинается
с предлога «О...»

Текст письма должен включать три структурных элемента: вводную часть, излагающую повод для написания письма; доказательную часть; заключительную часть, в которой излагается просьба, согласие, отказ и пр.

Приложение: на...л., в ... экз.

Должность лица,
подписавшего документ (подпись) И.О. Фамилия

Визы:
Должность (подпись) Фамилия И.О.

Исполнитель (И.О. Фамилия)
Телефон (000 000 00 00)

В дело 00–00
(дата, подпись)

Рис. 20. Макет делового письма

Докладные записки могут составляться по вопросам основной деятельности, по личному составу (перевод работника на другую работу, наложение дисциплинарного взыскания и т. д.), по административно-хозяйственным вопросам и т. д.

В зависимости от содержания докладной записки ее автор может изложить в ней выводы, предложения или ограничиться простым изложением фактов. Исходя из этого, структура докладной записки может состоять из следующих смысловых разделов:

• I раздел – изложение причин, фактов или событий, послуживших поводом для написания этого документа (констатирующий раздел);

• II раздел – анализ сложившейся ситуации и приведение возможных вариантов решения проблемы (анализирующий раздел). Данный раздел является рекомендательным: он может присутствовать или отсутствовать в этом документе (в зависимости от каждой конкретной ситуации);

• III раздел – описание конкретных выводов, мнений, просьб или предложений о конкретных действиях, которые, по мнению автора записки, необходимо предпринять (резюмирующий раздел).

Проще говоря, в начале докладной записки надо сформулировать свою позицию, а затем привести убедительные доводы в ее пользу. Текст докладной записки излагается от первого лица единственного числа.

Докладная записка содержит следующие реквизиты:

- наименование структурного подразделения – автора записки;
- наименование вида документа – докладная записка;
- дата документа – дата подписания докладной записки;
- регистрационный номер документа;
- адресат (должностное лицо, к которому обращаются);
- заголовок к тексту. Заголовок к тексту включает краткое содержание докладной записки, оформляется с помощью отглагольного существительного в предложном падеже и начинается предлогом «О» или «Об»;
- текст документа;
- отметка о наличии приложения (если оно есть);
- подпись составителя.

Пример оформления докладной записки дан на рис. 21.

Служебная записка – форма внутренней деловой переписки между подразделениями Организации или должностными лицами, не находящимися в прямом подчинении.

В отличие от докладной записки служебная записка обеспечивает связь объектов управления по горизонтали, то есть между руководителями или работниками одного уровня по вопросам, входящим в их компетенцию (рис. 22).

Бухгалтерская служба	Генеральному директору ООО «Стандарт» В.А. Яковлеву
ДОКЛАДНАЯ ЗАПИСКА	
<u>24.01.2015</u> № 7	
О ненадлежащем исполнении должностных обязанностей Ребровой Т.И.	
Реброва Татьяна Ивановна работает бухгалтером с августа 2014 г. В ноябре 2014 г. Ребровой Т.И. было объявлено замечание за ненадлежащее исполнение должностных обязанностей, повлекшее утрату документа.	
Должностные обязанности Реброва Т.И. исполняет с нарушением локальных нормативных актов Организации, кадровые документы оформляет с ошибками содержательного и технического характера, нарушает установленные сроки подготовки документов, осложняя тем самым работу бухгалтерии.	
До 14 января 2015 г. Реброва Т.И. должна была подготовить документы к передаче в архив, однако к указанному сроку работа не выполнена.	
В связи с неисполнением Ребровой Т.И. должностных обязанностей предлагаю объявить ей выговор.	
Главный бухгалтер	<i>Круглова</i> И.Л. Круглова

Рис. 21. Пример оформления докладной записки

Объяснительная записка – документ, объясняющий вышестоящему непосредственному руководителю причины невыполнения какого-либо поручения, нарушения трудовой или технологической дисциплины. Объяснительная записка может быть оформлена рукописным способом.

Реквизиты служебной и объяснительной записок аналогичны реквизитам докладной записки.

Бухгалтерская служба

Начальнику отдела кадров
ООО «Стандарт»
И.А. Волгиной

СЛУЖЕБНАЯ ЗАПИСКА

14.12.2015 № 12

О графике отпусков на 2016 г.

Уважаемая Инна Анатольевна!
Направляю Вам проект графика отпусков работников бухгалтер-
ской службы на 2016 г.
Приложение на 2 л.

Главный бухгалтер *Круглова* И.Л. Круглова

Рис. 22. Пример оформления служебной записки

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ К ПАРАГРАФУ 4.3

1. Что представляет собой номенклатура дел?
2. Назовите основные правила группировки бухгалтерских документов в дела.
3. Назовите этапы составления графика документооборота.
4. Какую информацию целесообразно включить в график документооборота?
5. Что представляет собой распоряжение?
6. Опишите структуру текста делового письма.
7. Сравните назначения докладной, служебной и объяснительной записок.

ТЕСТЫ

Первичные учетные документы и регистры бухгалтерского учета подлежат хранению Организацией

1. Не менее трех лет после отчетного года
2. *Не менее пяти лет после отчетного года*
3. Не менее десяти лет после отчетного года

В архив Организации должны передаваться

1. Все документы, независимо от сроков их хранения
2. *Документы постоянного и долгосрочного (свыше 10 лет) сроков хранения*
3. Только документы постоянного хранения

Ответственность за соблюдение графика документооборота, за своевременное и доброкачественное создание документов и своевременную передачу их для отражения в бухгалтерском учете и отчетности несет

1. Главный бухгалтер
2. Руководитель подразделения Организации, в котором созданы эти документы
3. *Лица, создавшие и подписавшие эти документы*

Докладная записка, как правило, направляется

1. *Вышестоящему должностному лицу*
2. Нижестоящему должностному лицу
3. Должностному лицу того же уровня

4.4. УЧЕТНАЯ ПОЛИТИКА

Под учетной политикой Организации понимается принятая ею совокупность способов ведения бухгалтерского учета – первичного наблюдения, стоимостного измерения, текущей группировки и итогового обобщения фактов хозяйственной деятельности.

К способам ведения бухгалтерского учета относятся способы группировки и оценки фактов хозяйственной деятельности, погашения стоимости активов,

организации документооборота, инвентаризации, способы отражения учетной информации на счетах бухгалтерского учета, способы применения системы регистров бухгалтерского учета, обработки информации и иные соответствующие способы и приемы.

Ответственность за формирование учетной политики в Организации несет главный бухгалтер, а ее утверждение входит в компетенцию руководителя Организации.

Учетная политика оформляется соответствующей организационно-распорядительной документацией (приказами, распоряжениями и т. п.).

Способы ведения бухгалтерского учета, избранные при формировании учетной политики, применяются с первого января года, следующего за годом утверждения соответствующего организационно-распорядительного документа. Иными словами, приказ (распоряжение) об учетной политике для бухгалтерского учета на текущий год издается до его начала.

Способы учета, закрепленные в учетной политике, применяются всеми филиалами, представительствами и иными подразделениями Организации (включая выделенные на отдельный баланс) независимо от их места нахождения.

Вновь созданная Организация, а также Организация, возникшая в результате реорганизации, оформляет избранную учетную политику не позднее 90 дней со дня государственной регистрации. Принятая вновь созданной Организацией учетная политика считается применяемой со дня государственной регистрации юридического лица.

Принятая Организацией учетная политика применяется последовательно из года в год. При этом Организация может при необходимости вносить в свою учетную политику дополнения и (или) изменения.

Дополнением учетной политики считается включение в нее способов ведения бухгалтерского учета новых фактов хозяйственной деятельности, отличных по существу от фактов, имевших место ранее или возникших впервые в деятельности Организации. Иными словами, дополнения в учетную политику вносятся в том случае, если в деятельности Организации появляется что-то новое (новый вид деятельности, новый вид активов, новые операции и т. п.), для чего в учетной политике правила учета не были установлены.

Дополнения в учетную политику вносятся тогда, когда возникает соответствующая необходимость (не обязательно с начала года). И применяются они сразу же после утверждения руководителем Организации.

В течение года Организация может дополнять учетную политику несколько раз. Никаких ограничений по количеству дополнений в нормативных документах нет.

В отличие от дополнений, которые можно вносить в учетную по мере необходимости, порядок внесения изменений в учетную политику строго регламентирован.

Изменение учетной политики возможно всего в трех случаях:

1. Изменение требований, установленных законодательством Российской Федерации о бухгалтерском учете, федеральными и (или) отраслевыми стандартами.

2. Разработка (выбор) Организацией новых способов ведения бухгалтерского учета. Применение нового способа ведения бухгалтерского учета предполагает более достоверное представление фактов хозяйственной деятельности в бухгалтерском учете и отчетности Организации или меньшую трудоемкость учетного процесса без снижения степени достоверности информации.

3. Существенное изменение условий хозяйствования. Существенное изменение условий хозяйствования Организации может быть связано с реорганизацией, изменением видов деятельности и т. п.

Изменение учетной политики производится с начала отчетного года, если иное не обуславливается причиной такого изменения.

По общему правилу Организация должна отразить результаты изменения учетной политики ретроспективно, т. е. пересчитать данные бухгалтерской отчетности предыдущих периодов, исходя из предположения, что в этих периодах применялась новая (измененная) учетная политика. Корректировка делается для соблюдения принципа сопоставимости отчетных данных текущего и прошлого периодов.

Учетная политика Организации для целей бухгалтерского учета включает в себя два раздела:

1. Организационно-технический раздел, излагающий особенности Организации и техники ведения бухгалтерского учета в Организации.

2. Методологический раздел, излагающий выбранные Организацией способы оценки и учета тех или иных объектов.

В составе **организационно-технического раздела** утверждаются:

- рабочий план счетов бухгалтерского учета, содержащий синтетические и аналитические счета, необходимые для ведения бухгалтерского учета;
- формы первичных учетных документов, применяемых для оформления операций, по которым нет типовых форм, а также формы документов внутренней бухгалтерской отчетности;
- порядок проведения инвентаризации активов и обязательств Организации;
- правила документооборота;
- технология обработки учетной информации;
- другие решения, необходимые для организации бухгалтерского учета.

Рабочий план счетов

При формировании учетной политики Организация самостоятельно разрабатывает и утверждает рабочий план счетов, взяв за основу типовой План счетов.

В рабочий план счетов включаются только те синтетические счета, которые необходимы для отражения хозяйственных операций, совершаемых Организацией. Приводится типовая схема корреспонденции синтетических счетов. В случае возникновения фактов хозяйственной деятельности, корреспонденция по которым не предусмотрена в типовой схеме, Организация может дополнить ее, соблюдая единые подходы, установленные Инструкцией по применению Плана счетов.

При формировании аналитического учета Организация, исходя из требований управления, включая необходимость анализа и контроля, может использовать типовые субсчета, предусмотренные Планом счетов, а может разработать свою собственную систему субсчетов.

Формы первичных учетных документов и формы документов внутренней бухгалтерской отчетности

Формы первичных учетных документов определяет руководитель экономического субъекта по представлению должностного лица, на которое возложено ведение бухгалтерского учета.

При этом каждый первичный учетный документ должен содержать все обязательные реквизиты:²⁷

- 1) наименование документа;
- 2) дата составления документа;
- 3) наименование экономического субъекта, составившего документ;
- 4) содержание факта хозяйственной жизни;
- 5) величина натурального и (или) денежного измерения факта хозяйственной жизни с указанием единиц измерения;
- 6) наименование должности лица (лиц), совершившего (совершивших) сделку, операцию и ответственного (ответственных) за ее оформление, либо наименование должности лица (лиц), ответственного (ответственных) за оформление свершившегося события;
- 7) подписи лиц, предусмотренных пунктом 6, с указанием их фамилий и инициалов либо иных реквизитов, необходимых для идентификации этих лиц.

Формы первичных учетных документов, содержащиеся в альбомах унифицированных форм первичной учетной документации (ранее утверждались Госкомстатом России), не являются обязательными к применению. Однако их можно использовать или брать за основу, разрабатывая собственные формы. Их применение также может быть обусловлено включением соответствующих бланков документов в используемую бухгалтерскую программу.

НП «Институт профессиональных бухгалтеров и аудиторов России» утвердил решением Президентского совета (протокол от 25.04.2013 г. № 4/13) Альбом первичных учётных документов, рекомендуемых для применения

²⁷ Часть 2 ст. 9 Федерального закона от 06.12.2011 № 402-ФЗ «О бухгалтерском учете».

экономическими субъектами. Формы, включенные в Альбом, используются в программе «1С: Бухгалтерия 8» (см. Альбом форм первичных учётных и иных документов, рекомендуемых ИПБ России для применения экономическими субъектами на сайте ИПБ России по ссылке <http://www.ipbr.org/accounting/forms-album/>).

Обязательными к применению продолжают оставаться формы документов, используемых в качестве первичных учетных документов, установленные уполномоченными органами в соответствии и на основании нормативных актов. Например, в соответствии с Указанием ЦБ РФ от 11.03.2014 N3210-У «О порядке ведения кассовых операций юридическими лицами и упрощенном порядке ведения кассовых операций индивидуальными предпринимателями и субъектами малого предпринимательства» для отражения кассовых операций должны применяться унифицированные формы, утвержденные Постановлением Госкомстата РФ от 18.08.1998 № 88. Обязательной к применению остается и транспортная накладная по форме, приведенной в Приложении № 4 к Правилам перевозок грузов автомобильным транспортом (Постановление Правительства РФ от 15.04.2011 № 272). Она в обязательном порядке используется при заключении договора перевозки груза автомобильным транспортом и служит для подтверждения расходов на перевозку.

Если Организация принимает решение использовать унифицированные формы, то в учетную политику можно включить их перечень со ссылками на соответствующие постановления Госкомстата.

Образцы форм первичных учетных документов, разработанные Организацией самостоятельно, и порядок их заполнения следует включить в состав приложений к учетной политике.

При утверждении форм первичных учетных документов необходимо учитывать, что все документы, применяемые Организацией, условно можно поделить на внутренние и внешние. Первые Организация оформляет для себя, например, документы по учету основных средств, по движению товарно-материальных ценностей, авансовые отчеты и т. д. Вторыми Организация обменивается с контрагентами.

Внешний документ используют как минимум две Организации, и каждая из них может утвердить свою форму. Поэтому в отношении внешних документов (актов о выполненных работах или об оказанных услугах, товарных накладных и др.) в учетной политике следует сделать оговорку о том, что утверждается шаблон документа, а окончательная форма документа согласовывается с контрагентом.

Перечень и формы документов для внутренней бухгалтерской отчетности разрабатываются и утверждаются в зависимости от запросов внутренних пользователей бухгалтерской информации. Формы внутренней отчетности предполагают большую детализацию и специфическую группировку данных о состоянии и движении активов и обязательств Организации (в частности, структуры и динамики затрат, включаемых в себестоимость продукции, работ и услуг, структуры и динамики кредиторской задолженности и т. п.).

Порядок проведения инвентаризации активов и обязательств Организации

При формировании учетной политики следует утвердить количество инвентаризаций в отчетном году, периодичность (или даты) их проведения, перечень проверяемого имущества и обязательств, ответственных лиц.

Ситуации, когда проведение инвентаризации является обязательным в силу закона, в приказе об учетной политике перечислять не нужно.

В учетной политике закрепляется порядок проведения инвентаризации для случаев, когда она не является обязательной в силу закона, а проводится по решению руководства Организации. Например, инвентаризация материалов может проводиться раз в месяц или раз в квартал.

Правила документооборота

Правила документооборота в Организации раскрываются в учетной политике путем включения в состав ее приложений графика документооборота, порядок составления и оформления которого подробно рассмотрен в параграфе 4.3 пособия.

Технология обработки учетной информации

В организационно-техническом разделе учетной политики следует привести описание программного продукта, используемого в Организации для автоматизации бухгалтерского учета.

Также в данный раздел учетной политики следует включить подраздел с перечнем регистров бухгалтерского учета, используемых в Организации, а в одно из приложений к учетной политике – формы этих регистров.

Данные, содержащиеся в первичных учетных документах, подлежат своевременной регистрации и накоплению в регистрах бухгалтерского учета. Формы регистров бухгалтерского учета утверждает руководитель Организации по представлению должностного лица, на которое возложено ведение бухгалтерского учета.

Обязательными реквизитами регистра бухгалтерского учета являются:

- 1) наименование регистра;
- 2) наименование экономического субъекта, составившего регистр;
- 3) дата начала и окончания ведения регистра и (или) период, за который составлен регистр;
- 4) хронологическая и (или) систематическая группировка объектов бухгалтерского учета;
- 5) величина денежного измерения объектов бухгалтерского учета с указанием единицы измерения;
- 6) наименования должностей лиц, ответственных за ведение регистра;
- 7) подписи лиц, ответственных за ведение регистра, с указанием их фамилий и инициалов либо иных реквизитов, необходимых для идентификации этих лиц.

Состав регистров бухгалтерского учета должен устанавливаться таким образом, чтобы в них могли быть отражены (сгруппированы) операции, отражаемые на всех счетах бухгалтерского учета, включенных в рабочий план счетов бухгалтерского учета Организации.

Другие решения, необходимые для организации бухгалтерского учета

Решения Организации о неприменении отдельных положений по бухгалтерскому учету в случае наличия у Организации такого права следует отразить в организационно-техническом разделе учетной политики.

Кроме того, в организационно-техническом разделе учетной политики раскрывается порядок организации внутреннего контроля, в том числе обязанности и полномочия подразделений и должностных лиц Организации, выполняющих функции в рамках системы внутреннего контроля, перечисляются применяемые Организацией процедуры внутреннего контроля.

В **методологическом** разделе учетной политики по бухгалтерскому учету в отношении конкретного объекта бухгалтерского учета выбирается способ ведения бухгалтерского учета из способов, допускаемых федеральными стандартами.

В случае если в отношении конкретного объекта бухгалтерского учета федеральными стандартами не установлен способ ведения бухгалтерского учета, такой способ самостоятельно разрабатывается Организацией, исходя из требований, установленных законодательством Российской Федерации о бухгалтерском учете, федеральными и (или) отраслевыми стандартами, и описывается в учетной политике Организации.

До утверждения федеральных и отраслевых стандартов бухгалтерского учета применяются правила ведения бухгалтерского учета и составления бухгалтерской (финансовой) отчетности, утвержденные уполномоченными федеральными органами исполнительной власти до 01.01.2013 (дня вступления в силу Федерального закона «О бухгалтерском учете»).

При этом указанные правила ведения бухгалтерского учета и составления бухгалтерской (финансовой) отчетности применяются в части, не противоречащей Федеральному закону «О бухгалтерском учете».

При формировании учетной политики организации по конкретному направлению ведения и организации бухгалтерского учета осуществляется выбор одного способа из нескольких, допускаемых законодательством и нормативными актами по бухгалтерскому учету. При выборе конкретного способа ведения бухгалтерского учета следует руководствоваться основной целью формирования учетной политики, например:

1) учетная политика, направленная на снижение трудоемкости. В бухгалтерском учете это проявляется в принятии наиболее простых и доступных для понимания способов ведения бухгалтерского и налогового учета, сведения к минимуму различий между бухгалтерским и налоговым учетом;

2) учетная политика, направленная на рационализацию денежных потоков и увеличение инвестиционных возможностей. Разработка такой учетной политики необходима, когда Организация осваивает новые рынки сбыта, осуществляет инвестиции, изыскивает дополнительные финансовые ресурсы. В данных условиях целесообразно применять ускоренные методы амортизации, оптимизировать налогообложение, высвобождать дополнительные финансовые ресурсы;

3) учетная политика, направленная на согласование с принципами, закрепленными в Международных стандартах учета и финансовой отчетности, на снижение трудоемкости процедуры трансформации отчетности;

Процесс формирования учетной политики состоит из нескольких этапов:

1) определение объектов бухгалтерского учета, в отношении которых должна быть разработана учетная политика (определение предмета учетной политики);

2) выявление, анализ и оценка факторов, под влиянием которых производится выбор способов ведения бухгалтерского учета (установление конкретных условий, влияющих на формирование учетной политики);

3) отбор потенциально пригодных для применения Организацией способов ведения бухгалтерского учета по каждому объекту учета;

4) выбор способов ведения бухгалтерского учета, пригодных для применения данной Организацией;

5) документальное оформление выбранной Организацией учетной политики.

Учетная политика служит главным образом для нужд бухгалтерского учета, однако касается деятельности практически всех структурных подразделений Организации и их работников (например, в части форм первичных документов и правил документооборота) и должна ими соблюдаться. Поэтому участвовать в процессе создания учетной политики могут и должны все заинтересованные структурные подразделения (специалисты) Организации в пределах своей компетенции.

При выборе способа учета конкретного объекта для проведения анализа и оценки факторов, влияющих на выбор, главный бухгалтер может привлечь работника бухгалтерской службы, отвечающего за соответствующий участок учета.

При необходимости к разработке учетной политики могут быть привлечены также внешние консультанты, например, для обоснования и оптимизации способов ведения учета, для выбора наиболее соответствующего из возможных вариантов организации учета на основе анализа нормативной базы и особенностей бизнеса Организации.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ К ПАРАГРАФУ 4.4

1. Кто несет ответственность за формирование учетной политики?
2. Какая информация подлежит раскрытию в организационно-техническом разделе учетной политики?

ТЕСТЫ

Вновь созданная Организация оформляет избранную учетную политику

1. Не позднее 30 дней со дня государственной регистрации
2. Не позднее двух месяцев со дня государственной регистрации
3. *Не позднее 90 дней со дня государственной регистрации*

Учетная политика утверждается

1. Участниками (акционерами) Организации
2. *Руководителем Организации*
3. Главным бухгалтером Организации

Формы регистров бухгалтерского учета утверждаются

1. Главным бухгалтером Организации
2. *Руководителем организации*
3. Правительством РФ

20 лет
ИПБ России

НЕКОММЕРЧЕСКОЕ ПАРТНЕРСТВО
**ИНСТИТУТ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ
БУХГАЛТЕРОВ И АУДИТОРОВ РОССИИ**

КОНГРЕСС ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ БУХГАЛТЕРОВ И АУДИТОРОВ РОССИИ

Ежегодное проведение Конгресса профессиональных бухгалтеров и аудиторов России стало для ИПБ России доброй традицией.

Посвященный Дню профессионального бухгалтера (28 ноября), конгресс каждый раз дарит бухгалтерам возможность встретиться с коллегами-единомышленниками, расширить и освежить свои знания, приобрести новые полезные знакомства, окунуться в атмосферу профессионального единства.

 **АКТУАЛЬНЫЕ ТЕМЫ**

 **ВЕДУЩИЕ СПЕЦИАЛИСТЫ**

 **ПОВЫШЕНИЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО УРОВНЯ**

 Москва, ул. Тверская, 22Б, стр. 3

 + 7(495) 720 54 55

 info@ipbr.org

 www.ipbr.org



5. ПЛАНИРОВАНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ БУХГАЛТЕРСКОЙ СЛУЖБЫ

5.1. СОСТАВЛЕНИЕ БЮДЖЕТА БУХГАЛТЕРСКОЙ СЛУЖБЫ

Для эффективного управления в Организации должна быть создана система разработки планов и бюджетов, которая позволит оптимизировать денежные потоки, определить объемы и условия внешнего финансирования, сбалансировать денежные ресурсы с их использованием. Закладываемые в плане мероприятия и финансовые средства для их реализации служат базой достижения намеченных целей.

В результате процесса стратегического планирования формируются рамки для оперативного планирования.

Оперативные планы (годовые, квартальные, месячные и т. д.) раскрывают вектор развития Организации в короткие промежутки времени.

Бюджет – это количественный план в денежном выражении, подготовленный и принятый до определенного периода, обычно показывающий планируемую величину дохода, которая должна быть достигнута, и (или) расходы, которые должны быть понесены в течение этого периода, и капитал, который необходимо привлечь для достижения данной цели.

Регулярное сравнение достигнутых и запланированных показателей позволяет уточнить бюджет в течение планируемого периода. Изучение результатов и причин отклонений служит основой для дальнейших действий и проведения корректирующих мероприятий.

Бюджет составляется в рамках формального процесса – бюджетирования (бюджетного процесса, бюджетного цикла), в основе которого лежат пять основных принципов.

1. Принцип **целесо согласования** требует, чтобы процесс бюджетирования начинался «снизу вверх», поскольку, с одной стороны, нижестоящие руководители владеют большим объемом оперативной информации о ситуации на рынке и на рабочих местах, и, с другой стороны, они непосредственно обеспечивают выполнение запланированных показателей. Далее путем согласования бюджетных планов между выше и нижестоящими руководителями обеспечивается соответствие целям конкретных планов Организации. Процесс меняет направление и реализуется по схеме «сверху вниз».

2. Принцип **приоритетности** направлен на координацию бюджетного процесса и должен обеспечить использование средств в наиболее выгодном направлении. В бюджете прицельно формируется направление «основного удара», при этом расходы на другие направления могут сокращаться.

3. Принцип **причинности** предполагает, что каждый руководитель может планировать и отвечать только за те величины, на которые он может оказывать влияние.

4. Принцип **ответственности** предусматривает передачу каждому подразделению ответственности за исполнение его части бюджета. При этом

вместе с ответственностью руководителям подразделений передаются также и управленческие полномочия принятия корректирующих решений в рамках утвержденного бюджета. Использование этого принципа содействует выработке у руководства нижнего уровня навыков предприимчивости в мышлении и действиях.

5. Принцип **постоянства целей** предполагает, что раз установленные базовые ориентиры не должны быть принципиально изменены в течение продолжающегося планируемого периода.

Бюджеты могут составляться для отдельной единицы внутри отдела, для самого отдела, для подразделения, состоящего из нескольких отделов, и для Организации в целом.

Процесс подготовки бюджета для Организации в целом требует взаимодействия всех уровней управления Организации.

При бюджетировании «снизу вверх» подготовка бюджета начинается на нижнем, или оперативном, уровне (уровень отдела, подразделения). Задачи на оперативном уровне должны быть ориентированы на достижение целей Организации. Каждое подразделение (отдел) готовит свой собственный бюджет, который затем интегрируется в бюджет Организации.

При бюджетировании «сверху вниз» центральный отдел планирования определяет общие стратегические и тактические (оперативные) цели Организации, устанавливает ограничения по ресурсам, подготавливает бюджет и распределяет расходы.

Этот подход, как правило, применяется при долгосрочном планировании.

Бюджетирование «сверху вниз» эффективно, когда перед руководителями подразделений поставлены конкретные задачи, обусловленные кризисной ситуацией, и необходима четкая координация деятельности подразделений.

Различают гибкий и фиксированный бюджеты.

Гибкий бюджет применяется Организациями наиболее часто: он учитывает нестабильность, свойственную коммерческой деятельности, и позволяет вносить корректировки в непредвиденных ситуациях. По своей сути он является скорее динамическим, нежели статическим. Гибкие бюджеты обеспечивают возможность планирования расходов для разных уровней активности Организации. Они эффективны при изменении объемов реализации в относительно узком диапазоне.

При подготовке гибкого бюджета выполняются четыре основных этапа работ:

1. Определяется вероятный диапазон, в пределах которого ожидается колебание активности Организации в период бюджетирования.

2. Анализируются расходы Организации при разных уровнях активности, и делятся по типу на переменные, постоянные или смешанные.

3. Определяются нормативы для переменных и смешанных расходов.

4. На основании нормативов для переменных расходов составляется бюджет, показывающий, какие расходы понесет Организация при разных уровнях активности.

Планирование не исключает погрешностей, поэтому обычно составляют три прогноза: оптимистичный, пессимистичный и сбалансированный, занимающий промежуточное положение между двумя первыми.

Фиксированный бюджет содержит числовые показатели, рассчитанные в соответствии с ожидаемым уровнем активности. Денежные средства выделяются на определенные цели с ограничениями по расходам.

Фиксированные бюджеты применяются для отдельных подразделений Организации, задачи которых напрямую не связаны с реализацией, производством или другой деятельностью, зависящей от объема работ. Объем работ в этом случае определяется руководителем подразделения заранее и не зависит от объема реализации (производства). Большинство административных, маркетинговых и даже производственных отделов Организаций относятся к этой категории, в том числе и бухгалтерская служба.

При подготовке бюджета бухгалтерской службы главный бухгалтер должен проанализировать ожидаемый объем работ в бюджетном периоде и определить расходы, необходимые для его выполнения.

Так как большая часть расходов бухгалтерской службы относится к постоянным, они принимаются для целей бюджетирования на основе данных прошлых периодов. При этом расходы разбиваются на две группы: нормируемые и ненормируемые, и для нормируемых расходов по данным прошлых периодов с учетом влияния инфляции устанавливаются нормы.

Например, нормы могут быть установлены для следующих видов расходов:

1. Канцелярские принадлежности – пропорционально количеству работников.
2. Инвентарь и хозяйственные принадлежности – пропорционально количеству работников.
3. Транспортные расходы – пропорционально количеству автомашин, закрепленных за бухгалтерской службой.
4. Расходы по текущему ремонту и обслуживанию офисного оборудования (компьютеров, принтеров, копировальных аппаратов и т. д.) – пропорционально количеству рабочих мест.

Ненормируемые расходы планируются в зависимости от сложившейся ситуации, например, в соответствии с условиями заключенных договоров:

1. Аренда помещения.
2. Коммунальные услуги.
3. Расходы на связь.
4. Расходы на подписку периодических изданий, на специализированную литературу.
5. Расходы по обслуживанию программы автоматизированного бухгалтерского учета.
6. Расходы на обслуживание справочно-правовой системы.
7. Расходы на консультационные услуги.

8. Расходы на охрану, обеспечение безопасности и т. д.

При определении затрат на командировки необходимо определить, кто, когда и куда будет командирован. Если предполагаются только непродолжительные поездки, расходы на них планируются на основе данных прошлых периодов. Если планируются длительные дорогостоящие поездки, расчет командировочных расходов осуществляется по каждой командировке.

Основной статьей бюджета бухгалтерской службы являются расходы на содержание персонала.

Расходы на оплату труда оцениваются исходя из количества работников каждой категории, определяемого с учетом открытия новых вакансий, сокращений, повышений и прочих кадровых мероприятий, и их месячной заработной платы. При этом учитываются рост заработной платы и дополнительные выплаты.

В соответствии с системой премирования Организации рассчитывается сумма премий. Если система премирования отсутствует, премии рассчитываются исходя из тенденций предыдущих лет.

Кроме окладов и премий, в расходах на заработную плату необходимо учесть выплату компенсаций за неиспользованный отпуск при увольнении и оплату периодов временной нетрудоспособности за счет Организации. Планирование данных расходов осуществляется на основе анализа аналогичных расходов в предшествующих периодах с учетом кадровой ситуации предыдущих лет, а также исходя из кадровой политики в планируемом периоде.

Иные расходы на мотивацию работников планируются в соответствии с утвержденными в Организации документами о социальном пакете, социальных выплатах, материальной помощи и прочими локальными нормативными актами. Также планируются расходы на обучение работников.

Пример бюджета расходов на содержание персонала бухгалтерской службы представлен в табл. 6.

Таблица 6.

Пример бюджета расходов на содержание персонала бухгалтерской службы на год

Статьи затрат	Месяц, руб.	Год, руб.
1. Фонд заработной платы	1 163 000	14 956 000
Оклады	900 000	10 800 000
Премии ежемесячные	200 000	2 400 000
Премии годовые	-	1 000 000
Компенсации при увольнении	38 000	456 000
Выплаты по больничным листам	25 000	300 000

2. Материальная помощь и подарки	-	23 000
Материальная помощь	-	10 000
Подарки к 8 Марта	-	8 000
Подарки к юбилеям	-	5 000
3. Социальный пакет	-	1 056 000
ДМС	-	300 000
Оплата мобильной связи	7 000	84 000
Компенсация питания	56 000	672 000
4. Обучение	8 000	96 000
Итого	-	16 131 000

Планирование расходов на приобретение объектов основных средств осуществляется в соответствии с установленной в Организации политикой капиталовложений. Как правило, Организации формируют отдельный долгосрочный бюджет капиталовложений. Руководители отделов и подразделений оформляют предложения (заявки) на выделение финансовых ресурсов для приобретения объектов основных средств, в которых приводят их описание, предлагаемый бюджет, период приобретения и обоснование необходимости их приобретения.

В бюджете могут быть также предусмотрены ассигнования на представительские расходы. Эффективность бюджета зависит от точности и адекватности оценок, лежащих в его основе. В процессе планирования должны быть учтены все потенциальные факторы, влияющие на показатели деятельности Организации.

В бюджет расходов могут закладываться разрешенные отклонения, допускающие увеличение начального бюджета в случае неблагоприятных условий, таких как непредвиденное увеличение зарплаты, рост цен на материалы, услуги и т. д. Для этих целей в бюджете может быть предусмотрен резерв на непредвиденные расходы. При этом его необходимость и величина должны быть обоснованы.

Бюджет требует управления и контроля. Задача управления заключается в том, чтобы убедиться в эффективности и адекватности деятельности подразделения, а также установить, соответствует ли она ограничениям по срокам и расходам. Контроль подразумевает оценку действий, выполненных для достижения целей. Для того чтобы определить проблемы, требующие внимания, рекомендуется сравнить фактические результаты с запланированными. На рис. 23 представлена примерная форма исполнения бюджета расходов бухгалтерской службы.

Для сравнения фактических и бюджетных затрат необходимо показать разницу между ними в процентах и в денежных единицах. Необходимо выяснить, являются ли отклонения контролируруемыми или неконтролируемыми. К неконтролируемым относятся отклонения, возникающие под влиянием

факторов, зависящих целиком от внешних обстоятельств. В случае если они контролируемы, необходимо установить ответственность конкретных лиц за их возникновение и принять соответствующие меры. Анализ отклонений выявляет проблемы, подчеркивает возможности, способствует принятию решений и координации действий между подразделениями.

Если возникло благоприятное отклонение, оно должно быть проанализировано так, чтобы закрепить положительный аспект. Далее устанавливается и поощряется лицо, ответственное за благоприятное отклонение.

<p>Наименование и номер подразделения <u>Бухгалтерская служба</u></p> <p>Руководитель подразделения <u>Главный бухгалтер Орлова А.И.</u></p> <p>Период <u>январь-сентябрь 2015 г.</u></p>				
Статья расходов	Расходы по бюджету, руб.	Фактические расходы, руб.	Отклонение, руб.	Отношение отклонения к бюджетному значению, в%
1	2	3	4 (гр. 3-гр. 2)	5 (гр. 4/гр. 2*100%)

Рис. 23. Форма исполнения бюджета расходов подразделения

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ К ПАРАГРАФУ 5.1

1. Перечислите основные принципы бюджетирования.
2. В чем заключается использование подхода «снизу вверх» при подготовке бюджета?
3. Дайте характеристику фиксированному бюджету. В каких случаях он применяется?

ТЕСТЫ

Гибкий бюджет содержит числовые показатели

1. Рассчитанные для ожидаемого уровня активности Организации
2. *Рассчитанные для различных уровней активности Организации*
3. Рассчитанные для ожидаемого уровня активности Организации при оптимистичном прогнозе

Для какого вида расходов могут быть установлены нормы исходя из количества работников?

1. Расходы на обслуживание справочно-правовой системы
2. Аренда помещения
3. *Канцелярские принадлежности*

Для отдельных подразделений Организации, задачи которых напрямую не связаны с реализацией или производством, применяется

1. Гибкий бюджет
2. *Фиксированный бюджет*
3. Сбалансированный бюджет

5.2. ПЛАНИРОВАНИЕ ЧИСЛЕННОСТИ, ТРЕБОВАНИЯ К КВАЛИФИКАЦИИ РАБОТНИКОВ, НОРМИРОВАНИЕ ТРУДА

Планирование деятельности бухгалтерской службы включает в себя определение объема и состава работ по видам с учетом затрат времени на их выполнение, определение оптимальной численности работников при их полной и равномерной загрузке.

Планирование численности работников связано с показателями использования рабочего времени в течение определенного периода (как правило, года), а также с данными о структуре и объеме выполняемых работ, выраженных в показателях трудовых затрат.

Для планирования и распределения работ, определения необходимой численности и квалификации персонала, стимулирования эффективности труда используют нормирование труда.

Численность работников, непосредственно не занятых в производстве (руководителей, специалистов и других служащих), планируется на основе нормативного метода путем использования различных математических и статистических способов установления зависимостей затрат рабочего времени от влияющих на их величины факторов.

В Рекомендациях по определению штатной численности работников бюджетных организаций на основе нормативов по труду, разработанных Управлением нормативов по труду ФГУП «НИИ ТСС» Росздрава (Москва, 2006 г.), рассматриваются различные способы определения необходимой численности работников.

Под необходимой численностью работников понимается численность, позволяющая эффективно и качественно выполнять конкретную работу при обеспечении условий научно обоснованных режимов труда и отдыха.

В названных Рекомендациях для расчета численности работников бухгалтерии применяется методика расчета штатной численности на основе норм времени.

Норма времени – это величина затрат рабочего времени, установленная для выполнения единицы работы работником или группой работников соответствующей квалификации в определенных организационно-технических условиях.

Штатная численность работников на основе норм времени определяется по формуле:

$$Ч_{ш} = \frac{T_o}{Фп} \times Кн, \text{ где}$$

T_o – общие затраты на объем работы за год, ч.;

$Фп$ – нормативный фонд рабочего времени 1-го работника за год (условно принимается 2000 ч);

$Кн$ – коэффициент, учитывающий планируемые невыходы работников во время отпуска, болезни и т. п., определяемый по формуле:

$$Кн = 1 + \frac{\% \text{ планируемых невыходов}}{100}.$$

Расчет общих нормативных трудозатрат на объем работы за год, выполняемых работниками, определяется по формуле:

$$T_o = \sum_{1}^n T_p \times K, \text{ где}$$

T_p – затраты времени на соответствующий вид работ, охваченные нормативами;

n – количество видов выполняемых работ;

K – коэффициент, учитывающий трудозатраты на работы, носящие разовый характер и не охваченные нормативами.

Затраты времени на соответствующий вид нормируемых работ рассчитываются по формуле:

$$T_p = \sum_{i=1}^i \text{Нвр} \times V_i = \text{Нвр}_1 \times V_1 + \text{Нвр}_2 \times V_2 + \dots + \text{Нвр}_i \times V_i, \text{ где}$$

Нвр – норма времени, ч;

V_i – объем работы i -го вида, выполняемый в течение года.

Пример расчета численности работников бухгалтерской службы на участке учета основных средств на основе норм времени приведен в табл. 7.

Таблица 7

Пример расчета штатной численности работников бухгалтерской службы по учету основных средств

№ пп.	Состав работы	Номер позиции	Норма времени в мин	Объемы работ в единицах измерения	Трудозатраты в ч. гр. 4 х гр. 5/ 60
1.	Выписка данных о наличии основных средств в инвентаризационной описи и сличительной ведомости по инвентаризации основных средств	3.1.1.	3	6000	300
2.	Отражение движения основных средств в оборотной ведомости по учету движения основных средств. Анализ полученных результатов. Ведение журнала ордера соответствующей формы	3.1.2.	25	6000	2500
3.	Начисление амортизационных отчислений за месяц с учетом ввода и выбытия основных средств. Ведение журнала ордера соответствующей формы	3.1.3.	15	2500	625
4.	Определение остаточной стоимости основных средств	3.1.4.	15	460	115
Итого То:					3540

Общие трудозатраты на объем работы за год (T_o), выполняемых подразделением (группой), равняется 3540 ч:

$$Ч_{ш} = \frac{T_o}{\Phi_{п}} \times K_n$$

$$Ч_{ш} = \frac{3540}{2000} \times 1,1 = 1,95 \text{ шт. ед.}$$

Нормы времени для выполнения различных единиц стандартной работы можно определить методом хронометража нескольких работников для получения усредненного значения. Под хронометражем понимается изучение и замеры продолжительности циклически повторяющихся элементов оперативной работы. Исполнители нормируемой работы (функции) должны иметь соответствующие квалификацию и стаж работы.

Одним из наиболее точных и наименее затратных способов измерения затрат рабочего времени является самофотография, которая проводится непосредственно исполнителем нормируемой работы (функции).

Самофотография рабочего времени может иметь форму дневника, в котором последовательно регистрируются выполняемые работы (функции), затраты времени на них и потери времени с указанием причин.

Определить необходимую численность работников можно на основании информации о документообороте. Так, зная предполагаемый максимальный и минимальный документообороты на определенном участке работы (V_{\max} и V_{\min}) и средний документооборот одного бухгалтера ($V_{\text{ср}}$), можно определить необходимую численность бухгалтеров (r):

$$r = \frac{(V_{\max} + V_{\min}) : 2}{V_{\text{ср}}}$$

Определить предполагаемые объемы учетных работ можно на основании их фактического объема в предшествующих отчетных периодах с учетом корректировок в связи с планами Организации по расширению или сокращению отдельных хозяйственных операций.

Современные бухгалтерские программы позволяют определить количество отраженных в учете хозяйственных операций, проведенных и оформленных первичных документов за заданный период времени. Например, программа для подсчета количества выписываемых документов в «1С» позволяет сформировать отчеты, показывающие, сколько документов оформлено Организацией и каждым сотрудником, возможна также выборка по видам документов.

Требования к квалификации (к знаниям, умениям и опыту) работников бухгалтерской службы определяются их должностными обязанностями. Важно, чтобы установленные работодателем квалификационные требования к работникам не были завышенными. Привлечение высококвалифицированных специалистов на простейшие участки работы приведет к необоснованному завышению фонда оплаты труда бухгалтерской службы.

При расстановке учетных работников по участкам и распределении работы между ними необходимо прежде всего выделить более сложные и квалифицированные работы.

Пределы целесообразного разделения работ по сложности их выполнения зависят от объема этих работ. В небольшом учетном коллективе объем сложных работ может оказаться недостаточным для обеспечения полной загрузки отдельного исполнителя. В этом случае допустимо выполнение одним и тем же

работником всех видов работ. При большом количестве учетных работников вполне возможно разделение учетных работ по их сложности, а также загрузка ими работников соответствующей квалификации.

Целесообразная расстановка учетных работников по участкам работы и правильное разделение их труда должны обеспечить четкую планомерную работу учетного аппарата и высокую производительность труда.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ К ПАРАГРАФУ 5.2

1. Как при расчете общей трудоемкости работ учитываются работы, носящие разовый характер и неучтенные в нормативах времени?
2. Как рассчитывается коэффициент, учитывающий планируемые невыходы работников?

ТЕСТ

Численность работников бухгалтерской службы устанавливается

1. На основании межотраслевых норм в зависимости от численности работников Организации
2. На основании межотраслевых норм пропорционально выручке от реализации товаров (работ, услуг)
3. Организацией самостоятельно

5.3. ПЛАНИРОВАНИЕ ВЫПОЛНЕНИЯ УЧЕТНЫХ РАБОТ

Планирование выполнения учетных работ должно обеспечить соблюдение установленных законодательством сроков составления и представления бухгалтерской (финансовой), налоговой и статистической отчетности. Кроме того, руководство Организации, ее акционеры (участники) могут установить сроки для представления внутренней отчетности и бухгалтерской (финансовой) отчетности, составлению которых также должно предшествовать завершение учетных работ.

Для планирования и контроля выполнения учетных работ используются *графики учетных работ*.

Основным назначением графиков учетных работ является расчет времени выполнения работ и распределение работ между исполнителями. Графики способствуют рациональному использованию рабочего времени и повышению производительности учетного труда, создают условия для ритмичной работы и повышают ответственность каждого учетного работника за качество и сроки выполнения определенных работ. В графиках указываются: календарный план работы каждого учетного работника; сроки и содержание учетных работ; сроки составления, рассмотрения и представления отчетности.

Графики бывают индивидуальными, структурными и сводными.

В **индивидуальных** графиках (календарных планах) указываются работы, которые должны выполняться каждым работником, и срок их выполнения. Индивидуальный график может регламентировать занятость работника в течение рабочего дня или на более длительное время (месяц, квартал и т. д.).

В **структурных** графиках указывается, какие работы и в какой срок должны выполняться отдельными структурными частями бухгалтерской службы (материальной группой, группой учета оплаты труда, группой учета готовой продукции и т. п.).

В **сводном** графике указываются сроки выполнения отдельных учетных работ бухгалтерской службой в целом (составление отчетности, проведение инвентаризации и т. п.). Он отражает в обобщенном виде весь учетный процесс.

Обеспечение своевременности и согласованности выполнения всего цикла учетных работ предполагает соблюдение определенных предпосылок. К ним относятся:

- установление конкретных исполнителей всех видов учетных работ;
- определение возможного совмещения исполнителями работ на смежных участках на случай их временного выбытия по разным причинам;
- своевременное отражение фактов хозяйственной жизни в регистрах учета непосредственно в день поступления первичных документов;
- установление конечных и промежуточных сроков выполнения работ по всему учетному циклу;
- обеспечение максимально возможного уровня механизации учетно-вычислительных работ;
- разработка и взаимное согласование сводных, структурных и индивидуальных графиков выполнения учетных работ;
- установление контроля за ходом выполнения графиков и маневрирование трудовыми ресурсами.

При соблюдении перечисленных предпосылок графики выступают важнейшим инструментом планирования учета и средством оперативного управления учетным процессом.

Выполнение учетных работ в течение отчетного периода (месяца) состоит из двух этапов, один из которых представляет учетный, а второй – отчетный периоды. Учетный период включает в себя те дни месяца, в течение которых протекает текущий учет и контроль хозяйственных операций. Отчетный период представляет собой те дни, в которые выполняются работы, связанные с окончанием месяца и учетом и контролем текущих операций за эти дни.

Устранение неравномерности в распределении учетной и отчетной работы во времени возможно лишь при правильном планировании учетного процесса, при строго и хорошо продуманном размещении его как в учетном и отчетном периодах, так и внутри рабочего дня.

Разработка линейного графика включает следующие этапы:

- составление перечня работ, для которых делается график;
- определение трудоемкости каждого вида работ путем расчетов, основанных на нормативах времени;
- составление исходного варианта графика, т. е. предварительное определение продолжительности и календарных сроков выполнения каждой работы с отображением этих сроков на графике;
- оптимизация календарного графика, т. е. обеспечение своевременного завершения всего комплекса работ и установление окончательных календарных сроков работ и численности исполнителей.

Преимуществом линейных графиков является их наглядность и простота. Однако они имеют следующие недостатки:

1) линейный график не отражает взаимосвязи между отдельными видами учетных работ, по нему трудно определить, как несвоевременное выполнение одной или нескольких работ повлияет на выполнение других работ;

2) на линейном графике не выделены работы, которые являются наиболее затратными по времени и определяют продолжительность учетного процесса в целом.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ К ПАРАГРАФУ 5.3

1. Сравните индивидуальные, структурные и сводные графики.
2. Дайте характеристику линейному графику работ. Назовите его преимущества и недостатки.

ТЕСТЫ

График учетных работ, в котором указывается, какие работы и в какой срок должна выполнить группа учета готовой продукции, является

1. Индивидуальным
2. Структурным
3. Сводным

График учетных работ, в котором указываются сроки составления отчетности, является

1. Индивидуальным
2. Структурным
3. Сводным

ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ РОСТ И НОВЫЕ ВПЕЧАТЛЕНИЯ С ИПБ РОССИИ

Совместно с территориальными организациями профессиональных бухгалтеров, ведущими центрами подготовки и госструктурами ИПБ России проводит ряд мероприятий в красивейших городах нашей страны и ближайшего зарубежья.

Участие в этих мероприятиях позволит бухгалтерам не только пополнить знания по бухгалтерскому учету и налогообложению, но и открыть для себя новые города и регионы.

- ✈ **САНКТ-ПЕТЕРБУРГ**
- ✈ **ЯЛТА**
- ✈ **КАЗАНЬ**
- ✈ **АБХАЗИЯ**
- ✈ **АСТРАХАНЬ**

- ✈ **УФА**
- ✈ **КРЫМ**
- ✈ **МУРМАНСК**
- ✈ **МОСКВА**
- ✈ **СЕВАСТОПОЛЬ**

 **Москва, ул. Тверская, 22Б, стр. 3**

 **+ 7(495) 720 54 55**

 **info@ipbr.org**

 **www.ipbr.org**



6. МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА БУХГАЛТЕРСКОЙ СЛУЖБЫ

6.1. ОСНОВЫ ТЕОРИИ МОТИВАЦИИ

Мотивация – это одна из основных функций главного бухгалтера, посредством которой обеспечивается активизация деятельности персонала бухгалтерской службы, создаются такие условия, в которых становится выгодно и удобно работать всему коллективу подразделения.

Сущность мотивации заключается в том, чтобы, ориентируясь на систему потребностей работников, обеспечить полное и эффективное использование их трудового потенциала.

Основополагающими понятиями теории и практики мотивации являются потребности и вознаграждение.

Потребность – это ощущение человеком физиологического или психологического недостатка чего-либо.

Выделяют первичные и вторичные потребности. Первичные потребности представляют собой чувство необходимости пищи, воды, сна.

Вторичные потребности, более высокого уровня, подразумевают потребность в успехе, уважении, власти, привязанности, принадлежности чему-либо. Первичные потребности заложены генетически, вторичные же осознаются человеком с опытом.

На рис. 25 показана схема мотивации человека через его потребности.

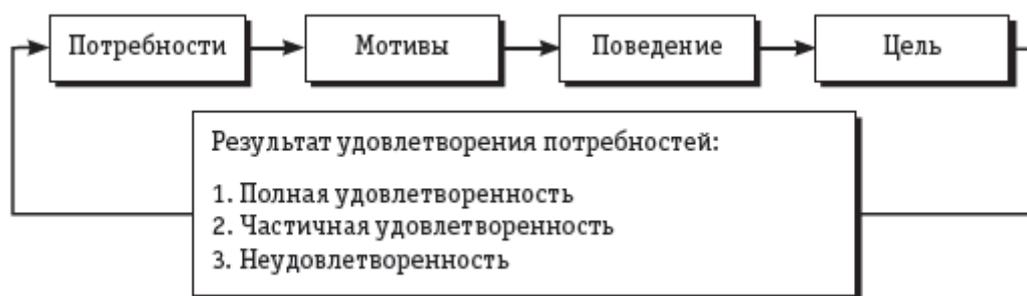


Рис. 25. Схема мотивации человека через его потребности

Каждый человек постоянно испытывает какие-то потребности – в пище, отдыхе, развлечениях, общении с другими людьми, саморазвитии и т. п. Когда потребность ощущается человеком, она пробуждает в нем состояние устремленности. Желая удовлетворить свои потребности, человек ставит перед собой цели. Цели в этом смысле – это нечто, что осознается как средство удовлетворения потребностей.

Различные потребности порождают разные мотивы поведения, т. е. устремления, склонности. Мотивы определяют поведение человека, его поступки. Поступки приводят к достижению цели. Однако, достигнув поставленной цели, человек может понять, что не полностью удовлетворил свою потребность. В результате он вновь начнет действовать определенным образом. Если же потребность окажется полностью удовлетворенной, то на мотивы последующего поведения человека будут влиять другие потребности и т. д.

Степень удовлетворения, полученная при достижении поставленной цели, влияет на поведение человека в сходных обстоятельствах в будущем. В общем случае люди стремятся повторить то поведение, которое ассоциируется у них с удовлетворением потребности, и избегать поведения, которое ассоциируется с недостаточным удовлетворением потребности. Этот факт известен как **Закон результата**.

Вознаграждение – это все то, что человек считает ценным для себя. Но понимание ценности у каждого из людей специфично, а следовательно, различаются оценки вознаграждения и его относительной ценности.

Внутреннее вознаграждение дает сама работа. Это может быть чувство достижения результата, содержательности и значимости выполняемой работы, самоуважения. Дружба между членами трудового коллектива и просто общение с коллегами в процессе работы также рассматриваются как внутреннее вознаграждение. Наиболее простой способ обеспечения внутреннего вознаграждения – создание соответствующих условий работы, вызывающих удовлетворение от самого процесса труда.

Внешнее вознаграждение дает не сама работа, а субъект управления, имеющий возможность вознаграждать за труд. С мотивационной точки зрения внешнее вознаграждение можно определить как стимулирование труда.

Мотивация труда является важнейшим фактором результативности работы, и в этом качестве она составляет основу трудового потенциала работника, то есть всей совокупности свойств, влияющих на производственную деятельность. В целом трудовой потенциал состоит из психофизиологического потенциала (способностей и склонностей человека, его здоровья, работоспособности, выносливости, типа нервной системы) и личностного (мотивационного) потенциала.

Мотивационный потенциал играет роль пускового механизма, определяющего, какие способности и в какой степени работник будет развивать и использовать в процессе трудовой деятельности. Очевидно, что хотя связь мотивации и результатов труда опосредована природными способностями и приобретенными навыками труда, уже доказано, что именно мотивация является основным источником результативной трудовой деятельности личности.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ К ПАРАГРАФУ 6.1

1. Приведите примеры первичных и вторичных потребностей.
2. Опишите действие Закона результата.
3. Что понимают под внутренним вознаграждением?

ТЕСТЫ

Результативность трудовой деятельности работников в первую очередь обеспечивается

1. Планированием
2. Контролем
3. *Мотивацией*

К вторичным потребностям человека относят

1. *Потребность в уважении*
2. Потребность в пище
3. Потребность во сне

Примерами внешнего вознаграждения являются

1. Дружба и общение, возникающие в процессе работы
2. Достижение результата и самоуважение
3. *Заработная плата и дополнительные выплаты*

6.2. НАУЧНЫЕ ПОДХОДЫ К МОТИВАЦИИ

На сегодняшний день разработано большое количество теорий мотивации. Для удобства их делят на две группы: содержательные и процессуальные теории.

В основе содержательных теорий лежит представление о том, что мотивация определяется внутренними побуждениями (потребностями) человека, заставляющими его действовать тем или иным образом. Наиболее известной содержательной теорией мотивации является теория иерархии потребностей Абрахама Маслоу.

Процессуальные теории рассматривают мотивацию в ином плане. В них исследуется то, как человек распределяет усилия для достижения различных

целей и как выбирает конкретный вид поведения. Процессуальные теории не оспаривают существования потребностей, но считают, что поведение людей определяется не только ими. Согласно процессуальным теориям, поведение человека является также функцией его восприятия и ожиданий возможных последствий выбранного им типа поведения. Популярными теориями процессуального направления являются:

- теория ожидания Виктора Врума;
- теория справедливости (равенства) Джона Стейси Адамса;
- концепция трудовой мотивации Владимира Герчикова.

Важно понимать, что хотя эти теории и расходятся по ряду вопросов, они не являются взаимоисключающими и эффективно используются в решении ежедневно возникающих задач побуждения людей к эффективному труду.

Теория иерархии потребностей. Американский психолог Абрахам Маслоу ввел в теорию и практику менеджмента понятие иерархии потребностей. По мнению А. Маслоу, потребности у человека возникают последовательно: удовлетворяя первичные потребности, человек постепенно становится мотивированным более сложными потребностями. Причем люди не просто удовлетворяют одну потребность за другой, а движутся вверх, изменяя значимость для себя тех или иных потребностей (рис. 26).

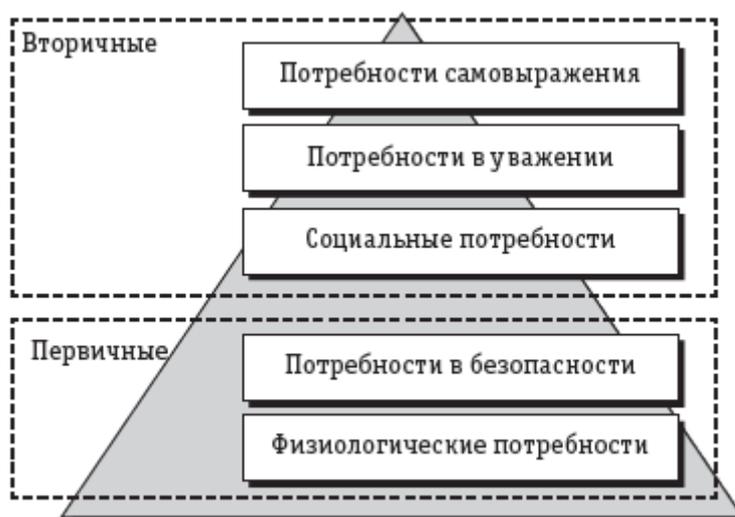


Рис. 26. Иерархия потребностей по А. Маслоу

В соответствии с иерархией потребностей по А. Маслоу к первичным потребностям относятся:

- физиологические потребности или потребности, необходимые для выживания. Они включают потребности в еде, воде, убежище, отдыхе и т. д.;
- потребности в безопасности и уверенности в будущем. Они включают потребности в защите от физических и психологических опасностей со стороны

окружающего мира и уверенность в том, что физиологические потребности будут удовлетворены в будущем.

К вторичным потребностям относятся:

- социальные потребности, иногда называемые потребностями в причастности. Это потребность чувствовать принадлежность к чему или кому-либо, что тебя принимают другие, привязанность и поддержку;
- потребности в уважении со стороны окружающих, признании личных достижений, компетентности, потребности в самоуважении;
- потребности самовыражения – потребность в реализации своих потенциальных возможностей и росте как личности.

Руководитель должен уметь оценивать движущие потребности своих сотрудников для того, чтобы применять по отношению к ним верные инструменты мотивации.

Далее перечислены некоторые способы, используя которые главный бухгалтер может удовлетворять потребности высших уровней своих подчиненных.

Потребности в самореализации

1. Обеспечивать подчиненным возможности для обучения и развития, которые позволили бы полностью использовать их потенциал.
2. Давать подчиненным сложную и важную работу, требующую от них полной отдачи.
3. Поощрять и развивать у подчиненных творческие способности.

Потребности в уважении

1. Предлагать подчиненным более содержательную работу.
2. Высоко оценивать и поощрять достигнутые подчиненными результаты.
3. Привлекать подчиненных к формулировке целей и выработке решений.
4. Делегировать подчиненным дополнительные права и полномочия.
5. Продвигать подчиненных по служебной лестнице.
6. Обеспечивать обучение и переподготовку, повышающую уровень компетентности.

Социальные потребности

1. Давать сотрудникам такую работу, которая позволила бы им общаться.
2. Создавать на рабочих местах дух единой команды.
3. Проводить с подчиненными периодические совещания.
4. Не разрушать возникшие неформальные группы, если они не наносят Организации реального ущерба.

Следует отметить, что теория иерархии потребностей не раз подвергалась критике. Многие ученые сходятся во мнении, что четкой пятиступенчатой иерархии потребностей не существует. Кроме того, проведенные позднее исследования показали, что удовлетворение одной потребности не обязательно приводит к активизации потребности более высокого уровня. Так, например, некоторые сотрудники, получив приемлемую заработную плату и условия труда, возможность общения и уважение со стороны коллег, не становятся мотивированными потребностью саморазвития и полной реализации своего творческого потенциала.

Тем не менее теория иерархии потребностей позволяет руководителям лучше понимать своих подчиненных и выбирать наиболее эффективные методы мотивации.

Главной идеей процессуальной *теории ожидания В. Врума* является то, что наличие у человека активной потребности не является достаточным условием для его мотивации к эффективной работе или достижению цели. Человек должен ожидать, что выбранное им поведение приведет к удовлетворению его потребности. Таким образом, ключевым понятием этой теории является «ожидание», которое представляет собой оценку человеком вероятности какого-либо события.

Теория ожидания оперирует тремя факторами.

1. «Усилия – результаты» – ожидание того, что затраченные усилия дадут желаемый результат. Например, бухгалтер может ожидать, что если он в своей работе будет прилагать больше стараний, совершенствовать свои знания, то он повысит производительность собственного труда и сможет своевременно составлять отчеты без ошибок.

2. «Результаты – вознаграждение» – ожидание определенного вознаграждения за результаты. Например, бухгалтер может ожидать, что своевременное предоставление точных отчетов приведет к повышению его зарплаты. Однако если он не будет осознавать четкой взаимосвязи между достигнутыми результатами и желаемым вознаграждением, то его мотивация к труду ослабнет. Например, если бухгалтер знает по опыту своих коллег, что за повышение скорости и качества работы руководство далеко не всегда повышает зарплату, то вероятность положительного исхода он будет оценивать как крайне низкую, следовательно, его мотивация к эффективному труду будет низкой.

3. Валентность – предполагаемая степень удовлетворения или неудовлетворения человека в результате получения им конкретного вознаграждения. Валентность зависит от типа активной потребности человека. Например, бухгалтер может знать, что за повышение производительности труда ему выплатят премию, но это никак не повлияет на его карьеру. Если же он при этом рассчитывал на повышение по службе, то валентность такого вознаграждения он будет считать для себя низкой, а значит, и мотивация к повышению производительности труда тоже будет низкой.

Таким образом, согласно теории ожидания высокая мотивация возможна лишь в том случае, когда высокие значения имеют все три показателя (рис. 27).

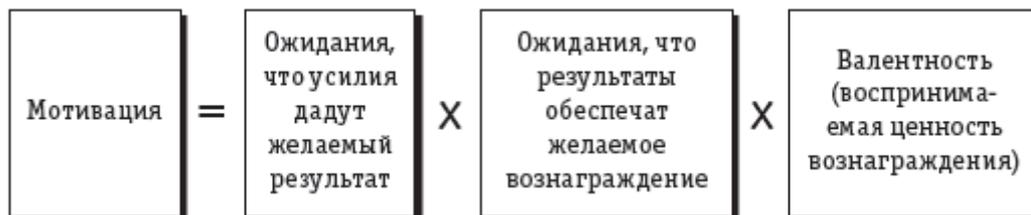


Рис. 27. Модель мотивации согласно теории ожидания В. Врума

Поскольку разные люди обладают различными потребностями, то конкретное вознаграждение они оценивают по-разному. Следовательно, главный бухгалтер должен сопоставить предлагаемое вознаграждение с потребностями подчиненных и привести их в соответствие.

Теория справедливости основывается на утверждении, что люди субъективно оценивают соотношение между затраченными усилиями и полученным вознаграждением и сравнивают это соотношение с показателями других людей, выполнявших такую же работу. При этом выделяется шесть возможных реакций человека на несправедливость:

1. Сокращение собственных затрат энергии («за такую оплату я не намерен выкладываться»).
2. Попытка увеличить вознаграждение за свой труд (требования).
3. Изменение самооценки (снижение самоуверенности).
4. Попытка повлиять на Организацию с целью изменить оплату или нагрузку других.
5. Выбор для себя другого объекта сравнения («мне с ними не равняться»).
6. Попытка перейти в другое подразделение или другую Организацию.

Основной вывод: опытный руководитель должен отслеживать реакции подчиненных и вовремя устранять возникающие противоречия. Следует объяснить работнику, например, что более высокооплачиваемый коллега получает больше потому, что он обладает большим опытом, знаниями, позволяющими ему выполнять большее количество видов работ. Если разница в вознаграждениях обусловлена разной эффективностью труда, то необходимо разъяснить сотрудникам, получающим меньше, что когда их результативность достигнет уровня их коллег, они будут получать такое же повышенное вознаграждение.

Концепция трудовой мотивации В. Герчикова основана на выделении пяти типов трудовой мотивации (табл. 8). При этом в каждом человеке в определенном соотношении пересекаются два, а то и более типа трудовой мотивации.

Таблица 8

Пять типов трудовой мотивации по В. Герчикову

Инструменталисты	Для людей инструментального типа работа сама по себе не представляет никакой ценности: им нужны лишь деньги. Такой человек будет работать с максимальной отдачей на любой работе, лишь бы ему хорошо платили
Профессионалы	Сотрудник с профессиональной мотивацией, наоборот, ценит не деньги, а содержание самой работы. Он ищет возможности доказать, что способен выполнять работу, которая не каждому под силу
Хозяева	Человек с хозяйской мотивацией стремится брать на себя полную ответственность за дело. Он готов выполнять работу с максимальной отдачей, не настаивая на ее особой интересности или высокой оплате, но без всякого контроля со стороны. Однако «хозяином» очень сложно управлять – он не терпит, когда им командуют
Патриоты	Работник патриотического типа в первую очередь хочет быть нужным своей Организации. Он более всего ценит результативность общего дела и признание руководством его заслуг, нежели деньги или престижность работы
Люмпены*	Категория людей, которые вообще не стремятся работать и делают лишь то, за что их не накажет начальник. Другое название данного типа – избегательный

* Люмпен (от нем. *lumpen* – лохмотья) – все деклассированные слои населения (бродяги, нищие, уголовные элементы и др.), люди без социальных корней и нравственного кодекса, готовые без рассуждений повиноваться человеку, обладающему реальной властью.

Концепцию трудовой мотивации В. Герчикова можно использовать в двух направлениях.

1. Для каждого мотивационного типа существует оптимальный набор стимулов, и эти данные полезно знать для грамотного выстраивания политики вознаграждений (табл. 9).

2. Каждому типу деятельности соответствует определенный тип трудовой мотивации, и руководитель может определить, правильно ли он выбирает людей для выполнения тех или иных видов работ (табл. 10).

Таблица 9

Виды стимулирования сотрудников с различными типами мотивации

Виды стимулирования	Типы мотивации				
	Инструментальная	Профессиональная	Патриотическая	Хозяйская	Люмпенская
Негативные (наказания, угрозы потери работы и т. п.)	Применимы в денежной форме	Запрещены	Применимы в знаковой форме	Запрещены	Базовые*
Денежные	Базовые	Применимы	Нейтральные**	Применимы	Нейтральные
Натуральные (покупка или аренда жилья, предоставление автомобиля и др.)	Применимы в денежной форме	Применимы при целевой договоренности	Применимы в знаковой форме	Применимы при целевой договоренности	Базовые
Моральные	Запрещены	Применимы	Базовые	Нейтральные	Нейтральные
Патернализм (забота о работнике)	Запрещены	Запрещены	Применимы	Запрещены	Базовые
Организационные (содержание, условия и организация работы)	Нейтральные	Базовые	Нейтральные	Применимы	Запрещены
Карьера, развитие	Применимы	Базовые	Нейтральные	Применимы	Запрещены
Участие в совладении и управлении	Нейтральные	Применимы	Применимы	Базовые	Запрещены

* В таблице слово «Базовые» означает, что для сотрудника с данным типом мотивации в основном должен применяться только этот вид стимулирования.

** В таблице слово «Нейтральные» означает, что этот вид стимулирования не окажет заметного стимулирующего воздействия на сотрудника с данным типом мотивации.

Таблица 10

Соответствие типов мотивации видам деятельности

Тип деятельности	Тип мотивации
Исполнитель работ с четко измеримым результатом	Инструментальная
Исполнитель на автономной работе	Хозяйская, профессиональная, инструментальная

Исполнитель на простых работах	Инструментальная, люмпенская (избегательная)
Специалист с функциональным характером работы	Профессиональная
Руководитель подразделения	Хозяйская, патриотическая

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ К ПАРАГРАФУ 6.2

1. Перечислите виды потребностей в соответствии с иерархией А. Маслоу.
2. Что означает термин «валентность» в модели мотивации В. Врума?
3. В чем заключается теория справедливости?
4. Как используется концепция трудовой мотивации В. Герчикова?

ТЕСТЫ

Согласно процессуальным теориям мотивации поведение человека определяется

1. Его физиологическими потребностями
2. Его социальными потребностями
3. *Его восприятием и ожиданием возможных последствий выбранного им типа поведения*

Согласно какой теории мотивации для эффективной работы человек должен ожидать, что выбранное им поведение приведет к удовлетворению его потребности?

1. Теория иерархии потребностей
2. *Теория ожидания*
3. Теория справедливости

Какая из теорий мотивации основывается на утверждении, что люди субъективно оценивают соотношение между затраченными усилиями и полученным вознаграждением и сравнивают это соотношение с показателями других людей, выполнявших такую же работу?

1. Теория иерархии потребностей
2. Теория ожидания
3. *Теория справедливости*

6.3. СИСТЕМЫ МАТЕРИАЛЬНОЙ И НЕМАТЕРИАЛЬНОЙ МОТИВАЦИИ

Комплексная система мотивации персонала представляет собой ряд действий по созданию и поддержанию мотивирующей рабочей среды, т. е. организацию таких условий для работы, которые максимально будут способствовать трудовой мотивации работников.

Комплексную систему мотивации можно представить в виде следующей формулы:

$$КСМ = ММ + НМ,$$

где: ММ – материальная мотивация персонала;

НМ – нематериальная мотивация персонала.

Материальная мотивация – различные виды вознаграждения работников, имеющие денежное выражение.

Различают системы прямой и косвенной материальной мотивации.

Система прямой материальной мотивации – состоит из оклада (постоянной части заработной платы работника) и премиальных (переменной части заработной платы работника, которая может быть пересмотрена). Таким образом, система прямой материальной мотивации фактически не что иное, как система оплаты труда.

Система косвенной материальной мотивации – это так называемый компенсационный пакет (соцпакет), предоставляемый работнику в зависимости от уровня его должности, профессионализма и т. п. Виды вознаграждений, включаемые современными Организациями в системы косвенной материальной мотивации, различны и постоянно меняются. В качестве примеров вознаграждений, включаемых в системы косвенной материальной мотивации, можно привести следующие:

- добровольное медицинское страхование работников;
- уплата взносов по договорам негосударственного пенсионного обеспечения работников;
- доплаты за периоды нетрудоспособности;
- оплата дополнительных выходных дней (личных, детских);
- оплата обучения, дополнительного образования;
- оплата детских лагерей, путевок на лечение и отдых;
- компенсация расходов на питание, стоимости проезда, услуг сотовой связи, коммунальных услуг и т. д.;
- абонементы в спорт- и фитнес-клубы;
- подарочные сертификаты и подарки к праздникам и т. д.

Основными задачами материального стимулирования работников являются:

- привлечение высококвалифицированного персонала;
- сохранение (закрепление) работников в Организации;
- стимулирование желаемого производственного поведения;
- контроль издержек на рабочую силу и др.

Нематериальная мотивация – это моральное, устное или письменное поощрение сотрудников. К нематериальным стимулам можно отнести:

- вручение грамоты, благодарственного письма, устную похвалу;
- введение наград, знаков различия, придающих работнику особый статус;
- присвоение почетных званий «Лучший работник месяца», «Почетный работник», размещение фотографий на стене (доске) почета;
- обеспечение возможности обучения, посещения семинаров, повышения квалификации сотрудников (что выгодно и работодателю);
- обеспечение возможности реального карьерного роста;
- проведение корпоративных мероприятий и праздников для объединения коллектива, общения в нерабочей обстановке;
- создание приятной и теплой атмосферы в коллективе и т. д.

Важно! Обобщение опыта отечественных Организаций показало значимость нематериальных инструментов мотивации и подтвердило ошибочность мнений об абсолютном значении материальных факторов в формировании лояльности работников.

Направлениями активизации использования нематериальных стимулов работников могут стать:

- поддержание благоприятного психологического климата в коллективе;
- развитие системы управления конфликтами;
- формирование и развитие организационной культуры;
- формирование у работников чувства справедливости;
- внимательное отношение к проблемам работников и формирование у них чувства защищенности;
- интеграция работников в коллектив, создание «одной команды» путем повышения тесноты положительных эмоциональных связей и формирования положительного группового мнения в отношении профессиональной деятельности.

При разработке комплексной системы мотивации необходимо разумно сочетать материальные и нематериальные виды стимулов с учетом их целенаправленного воздействия на каждого работника.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ К ПАРАГРАФУ 6.3

1. Дайте характеристику системам материальной мотивации работников.
2. Приведите примеры нематериальных способов мотивации.
3. Сравните основные задачи материальной и нематериальной мотивации.

ТЕСТЫ

К косвенной материальной мотивации относят

1. Премияльные выплаты
2. Присвоение почетного звания «Лучший работник месяца»
3. *Добровольное медицинское страхование работников*

Нематериальным стимулом работников является

1. Подарочные сертификаты и подарки к праздникам
2. *Обеспечение возможности посещения семинаров, повышения квалификации*
3. Выдача работникам беспроцентных займов

К задачам нематериального стимулирования работников относится

1. Привлечение высококвалифицированного персонала
2. *Поддержание благоприятного психологического климата в коллективе*
3. Сохранение работников в Организации

20 лет
ИПБ России

НЕКОММЕРЧЕСКОЕ ПАРТНЕРСТВО
ИНСТИТУТ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ
БУХГАЛТЕРОВ И АУДИТОРОВ РОССИИ

ЖУРНАЛ «ВЕСТНИК ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ БУХГАЛТЕРОВ»



-  Выпускается с 2007 года
-  Включен в новый перечень ВАК
-  Включен в Российский индекс научного цитирования (РИНЦ)



Журнал посвящен вопросам развития бухгалтерского и управленческого учета, финансового менеджмента и аудита.

Подписка на журнал осуществляется по каталогу «Пресса России»
(подписные индексы:
14257 — на полугодие, 25775 — на год),
а также через интернет-каталог:
на полугодие, год

 Москва, ул. Тверская, 22Б, стр. 3
 + 7(495) 720 54 55
 info@ipbr.org
 www.ipbr.org



7. КОНТРОЛЬ ДОСТИЖЕНИЯ ФУНКЦИОНАЛЬНЫХ ЦЕЛЕЙ

Контроль – фундаментальный элемент процесса управления. Ни планирование, ни создание организационной структуры, ни мотивация не могут рассматриваться в отрыве от контроля.

Осуществляя контроль, главный бухгалтер, с одной стороны, устанавливает цели для работников бухгалтерской службы (разрабатывает должностные инструкции, индивидуальные и сводные планы-графики и т. д.), с другой стороны, отслеживает ход выполнения работ, оценивает фактически достигнутые результаты и их отклонения от запланированных, и, при необходимости, предпринимает корректирующие действия.

Контроль является необходимым элементом управления по следующим причинам.

1. Исчезает неопределенность. Никакие тщательно разработанные планы и программы действий не могут учесть все возможные осложнения и обстоятельства. Контроль нужен для того, чтобы, корректируя решение задачи, устранять или уменьшать неопределенность.

2. Появляется возможность предвидеть кризисные ситуации. Ошибки и мелкие нерешенные вопросы, которые есть всегда, порой так многочисленны, что превышают критическую массу. Конечно, это происходит в том случае, если их не решать. Именно контроль позволяет фиксировать и исправлять ошибки до того, как их последствия приведут к кризису.

3. Выявляются не только и не столько ошибки, сколько успехи. Контроль позволяет выявить те положительные аспекты и сильные стороны, которые определились при выполнении планов. Анализ успехов и неудач и их причин позволяет обеспечить наибольшие темпы достижения целей.

Можно выделить три вида контроля, различающихся по времени (периоду) действия:

1. Предварительный.
2. Текущий.
3. Заключительный (итоговый).

Предварительный контроль осуществляется до фактического начала выполнения работ. Хотя планирование и создание организационной структуры редко относят к процедурам контроля, они как таковые позволяют осуществлять предварительный контроль.

Основными средствами осуществления предварительного контроля является реализация определенных правил, процедур и линий поведения. Поскольку правила и линии поведения вырабатываются для обеспечения выполнения планов, то их строгое соблюдение – это способ убедиться, что работа развивается в заданном направлении. Четкие должностные инструкции, подробные планы-графики, эффективное доведение до подчиненных поставленных перед ними целей увеличат вероятность того, что организационная структура будет работать так, как задумано.

Предварительный контроль в области человеческих ресурсов бухгалтерской службы достигается за счет тщательного анализа тех деловых и профессиональных знаний и навыков, которые необходимы для выполнения тех или иных должностных обязанностей и отбора наиболее подготовленных и квалифицированных людей. Для того чтобы убедиться, что принимаемые работники окажутся в состоянии выполнить порученные им обязанности, необходимо установить минимально допустимый уровень образования или стаж работы в данной области и проверить документы и рекомендации, представляемые нанимаемым работником. Для этой цели можно использовать ПС «Бухгалтер». Предварительный контроль человеческих ресурсов продолжается и после их найма в ходе обучения. Курс предварительного обучения повышает вероятность того, что нанятые работники будут трудиться эффективно.

К предварительному контролю относится контроль за полнотой и нормативной чистотой проектов хозяйственных договоров.

Текущий контроль осуществляется непосредственно в ходе выполнения работ. Регулярная проверка работы подчиненных, обсуждение возникающих проблем и предложений по усовершенствованию работы позволяет исключить отклонения от намеченных планов и инструкций. Если же позволить этим отклонениям развиваться, они могут перерасти в серьезные трудности для всей Организации.

Текущий контроль базируется на измерении фактических результатов, полученных после проведения этапов работы, направленной на достижение желаемых целей.

Текущий контроль в бухгалтерской службе осуществляется по следующим направлениям:

- проверка соблюдения норм учетной политики;
- проверка оформления первичных учетных документов на соответствие установленным требованиям при принятии их к бухгалтерскому учету;
- проверка правильности и своевременности отражения операций в бухгалтерском учете (правильность стоимостного измерения, отражение на соответствующих счетах и в соответствующих регистрах бухгалтерского учета);
- проверка полноты и правильности документального оформления операций;
- проверка качества ведения регистров бухгалтерского учета;
- соблюдение требований законодательных и иных нормативных правовых актов при осуществлении расчетов с персоналом по оплате труда, подотчетными лицами, а также расчетов по платежам в бюджеты РФ;
- соблюдение установленного порядка работы с денежной наличностью и порядка ведения кассовых операций и т. д.

Важно! Для того чтобы осуществлять текущий контроль, руководителю необходима обратная связь. Обратная связь – это обмен данными о полученных результатах. Простейшим примером обратной связи является сообщение начальника подчиненным о том, что их работа неудовлетворительна, если он видит, что они делают ошибки.

При текущем контроле используется обратная связь в ходе непосредственного осуществления запланированных работ для того, чтобы достичь требуемых целей и решить возникающие проблемы прежде, чем это потребует слишком больших затрат. В рамках **заключительного контроля** обратная связь используется после того, как работа выполнена. Это может быть сразу по завершении контролируемой деятельности или по истечении заранее определенного периода времени, когда фактически полученные результаты сравниваются с требуемыми (запланированными).

Хотя заключительный контроль осуществляется слишком поздно, чтобы отреагировать на проблемы в момент их возникновения, тем не менее он имеет две важные функции. Одна из них состоит в том, что заключительный контроль дает руководителю информацию, необходимую для планирования в случае, если аналогичные работы предполагается проводить в будущем. Сравнивая фактически полученные и требовавшиеся результаты, руководитель имеет возможность лучше оценить, насколько реалистичны были составленные им планы. Эта процедура позволяет также получить информацию о возникших проблемах и сформулировать новые планы так, чтобы избежать этих проблем в будущем.

Вторая функция заключительного контроля состоит в том, чтобы способствовать мотивации. Если руководитель связывает мотивационные вознаграждения с достижением определенного уровня результативности, то, очевидно, что фактически достигнутую результативность надо измерять точно и объективно и давать соответствующие вознаграждения и поощрения, чтобы сформировать будущие ожидания о существовании тесной связи между фактическими результатами и вознаграждением, поощрением.

Эффективным можно назвать контроль, параметры которого отвечают следующим требованиям (табл. 11).

Организуя контрольные процедуры, очень важно помнить, что контроль может оказывать на работников как положительное, так и отрицательное влияние. Работники, зная о том, что контроль существует и действует эффективно, будут сознательно стараться избегать ошибок в работе. С другой стороны, излишне частый, необоснованно строгий контроль может стать причиной такого поведения работников, когда они будут либо основное внимание уделять только тем видам работы, которые строго контролируются, «забывая» о других, либо «изображать» активную и продуктивную работу в то время, когда их контролирует руководитель, не заботясь о качестве и эффективности.

Таблица 11.

Принципы эффективного контроля

Стратегическая направленность	Контроль должен отражать и поддерживать главные приоритеты Организации
Ориентация на результаты	Конечной целью контроля является достижение запланированных результатов работы, а не выявление отклонений
Соответствие целям	Контроль должен соответствовать конкретному виду деятельности, быть адаптированным к нему
Своевременность	Своевременность – правильный выбор временного интервала контроля, соответствующий контролируемому процессу
Гибкость	Система контроля должна быть адаптивной к внешним изменениям
Простота	Система контроля не должна быть излишне сложной
Экономичность	Затраты на контроль не должны превышать его эффективность
Объективность	Выводы, сделанные по результатам контроля, не должны зависеть от предвзятого мнения каких-либо лиц

Баланс контрольных процедур является немаловажной проблемой управления. Эффективным можно назвать лишь такой контроль, который представляет собой золотую середину между тотальным контролем и полной бесконтрольностью.

Бесконтрольность часто порождает апатию и даже, как ни странно, жалобы и недовольство со стороны подчиненных. Такая реакция людей легко объясняется психологически. Большинство работников полагает, что если их работа не контролируется, то это значит, что в Организации нет критериев качества их работы, а руководство расценивает их деятельность как неважную и второстепенную. Кроме того, у работников появляется ощущение, что они и сами не знают, качественно ли они выполняют свою работу.

Другой крайностью неэффективного управления является тотальный контроль. Если вы хотите, чтобы все свои силы ваши работники направляли на то, чтобы скрыть свои ошибки, а не на то, чтобы их исправить, используйте тотальный контроль.

Важно! К основным рекомендациям по Организации эффективного контроля можно отнести следующие:

1. Работники должны знать и разделять цели и ценности Организации. Причины и характер системы контроля должны быть понятны исполнителям.

2. Руководитель должен устанавливать адекватные, понятные работникам стандарты и нормы контроля. Для повышения приемлемости стандартов и норм необходимо, чтобы работники сами принимали участие в их разработке. Должно быть организовано двустороннее общение «работник – руководитель». Если у подчиненного возникают какие-либо проблемы с системой контроля, то у него должна быть возможность открыто обсудить их с руководителем.

3. Руководитель должен отказываться от чрезмерно сложного и частого контроля. Частота контрольных замеров должна соответствовать динамике контролируемых процессов и уровню информационной неопределенности. Чем чаще происходят изменения и чем неопределеннее информация об условиях протекания процессов, тем чаще и точнее должны осуществляться контрольные процедуры. Неправильный выбор периодичности контроля может привести к ошибочным выводам о характере контролируемого процесса.

4. Должен соблюдаться принцип справедливого вознаграждения лучших сотрудников по результатам контроля, а также принцип обязательных последующих мер по отношению к лицам, допустившим существенные нарушения. Для этого руководитель должен иметь четкие представления не только о стандартах и нормах, но и о масштабах допустимых отклонений для каждого контролируемого процесса.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ К ГЛАВЕ 7

1. Каковы основные виды контроля с точки зрения времени их осуществления по отношению к выполняемой работе?

2. Что представляет собой предварительный контроль? С какой целью он осуществляется?

3. Перечислите принципы эффективного контроля.

ТЕСТЫ

Средством осуществления предварительного контроля является

1. *Подробные планы-графики и четкие должностные инструкции*

2. Измерение фактических результатов, полученных после проведения этапов работ

3. Сравнение фактически полученных результатов с запланированными

Наиболее качественному исполнению подчиненными своих обязанностей способствует

1. Строгий и частый текущий контроль
2. Отсутствие текущего контроля
3. *Текущий контроль, проводимый по известным и понятным работникам правилам*

Функцией заключительного контроля является

1. Обеспечение выполнения намеченных планов
2. Исключение отклонений от намеченных планов
3. *Связь мотивационных вознаграждений с достижением определенного уровня результативности*

8. ГЛАВНЫЙ БУХГАЛТЕР И КОЛЛЕКТИВ БУХГАЛТЕРСКОЙ СЛУЖБЫ

8.1. ПОНЯТИЕ ВЛАСТИ И ЛИДЕРСТВА

Главная задача руководителя – направление усилий коллектива на достижение поставленных целей. Для решения этой задачи руководитель наделяется определенными полномочиями, однако помимо формальных полномочий ему приходится использовать такой инструмент, как власть.

Власть – это возможность оказывать влияние на поведение других людей для достижения целей Организации.

При этом важно помнить, что обладание властью подразумевает наличие ответственности. Давая указания подчиненным, побуждая их действовать определенным образом, руководитель берет на себя ответственность как за результат работы, так и за безопасность работников, их моральное состояние и т. п.

В управлении, как правило, выделяют пять форм власти:

1. Традиционная власть.
2. Власть, основанная на принуждении.
3. Власть, основанная на вознаграждении.
4. Власть примера.
5. Экспертная власть.

Традиционная власть заключается в том, что исполнитель знает, что подчинение руководителю – это его долг. Другими словами, эта форма власти порождает влияние, основанное на уверенности исполнителя в том, что руководитель имеет право отдавать ему приказания. Традиционная власть, как правило, оказывается эффективной лишь в условиях жесткой и устоявшейся иерархии власти в Организации, т. е. в Организациях бюрократического типа.

Власть, основанная на принуждении, основывается на вере исполнителя в то, что руководитель может наказать его, лишить возможности удовлетворить какие-то потребности или причинить неприятности. В качестве основного инструмента в этом случае используется влияние через страх. Для того чтобы использовать такой инструмент, как страх, необходимо иметь эффективную систему контроля, что требует значительных материальных затрат. Когда основой власти является главным образом принуждение, почти невозможно поддерживать эффективный контроль при умеренных затратах, так как усиливается стремление людей сознательно обманывать Организацию.

Власть, основанная на вознаграждении, предполагает, что исполнитель знает, что руководитель может удовлетворить его потребности. Исполнитель подчиняется руководителю только из желания получить вознаграждение. Другими словами, проявляется влияние через положительное подкрепление. Власть, основанная на вознаграждении, будет действительна при условии, что руководитель

сможет правильно определить то, что в глазах исполнителя является вознаграждением, и фактически предложить ему это вознаграждение. Однако на практике возможности руководителя выдавать вознаграждения ограничены.

Экспертная власть появляется в том случае, когда руководитель является самым высококлассным специалистом в своей сфере деятельности. Подчиненные соглашаются с его указаниями, потому что признают его превосходство в знаниях и опыте. Другими словами, руководитель обладает влиянием, основанным на высоких профессиональных компетенциях. Такая форма власти наиболее востребована в Организациях творческого профиля, высокотехнологичных Организациях, учебных заведениях и т. п.

Власть примера (эталонная власть) возникает вследствие особых личных качеств руководителя, благодаря которым его выделяют и уважают, восхищаются им, хотят быть на него похожими. Такая власть порождается влиянием харизмы.

В современных Организациях власть одних людей над другими определяется не только их полномочиями и иерархией. Если человек зависит в каких-то вопросах от другого человека, то он ему подвластен в этих вопросах. Так, например, главный бухгалтер, обладая формальной (а также, возможно, и неформальной) властью над своими сотрудниками, сам зависит от них в таких вопросах, как информация, контакты с сотрудниками других подразделений, опыт и т. п. Таким образом, можно считать, что подчиненные имеют над руководителем определенную власть. Поэтому активное использование руководителем власти в одностороннем порядке может привести к демонстрации власти подчиненными. Для слаженной, эффективной работы подразделения необходимо, чтобы в нем имел место баланс власти (рис. 28).

Если у руководителя возрастает необходимость сотрудничества с подчиненными, наиболее эффективными становятся формы влияния, которые могут побудить подчиненного к активному сотрудничеству, – это убеждение и участие.

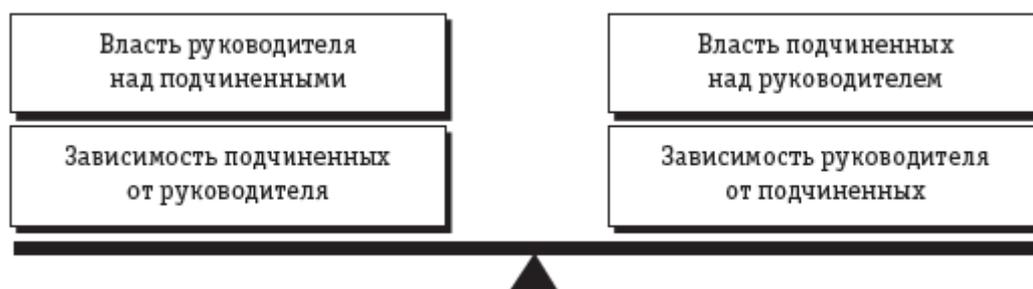


Рис. 28. Баланс власти руководителя и подчиненных

Используя убеждение, руководитель оказывает сильное воздействие на удовлетворение потребности подчиненного в уважении. Это происходит потому, что руководитель признал компетентность подчиненного, и подчиненный ощущает, что к нему переходит доля власти руководителя.

Преимущество использования убеждения заключается в том, что выполнение работы подчиненного, на которого влияют убеждением, не нужно проверять. В отличие от человека, получившего приказ, подкрепленный принуждением, и стремящегося выполнить его по минимуму, исполнитель, действующий под влиянием убеждения, постарается выполнить задание максимально качественно.

Влияние через **участие** идет даже дальше, чем убеждение в признании власти и способностей подчиненного. Вместо того чтобы убеждать подчиненного принять сформулированную руководителем цель, руководитель просто направляет его усилия и способствует свободному обмену информацией.

Участие в принятии решений апеллирует к потребностям более высокого уровня – власти, компетентности, успехе или самовыражении. Влияние через участие имеет успех потому, что люди, вдохновленные потребностями высокого уровня, как правило, работают усерднее всего на ту цель, которая была сформулирована с их участием. Поэтому этот подход нужно использовать только в тех случаях, когда такие потребности являются активными мотивирующими факторами и при условии, что можно положиться на то, что исполнитель будет работать на цели, которые он сам выбрал.

Лидерство – это важнейшее качество эффективного руководства, средство, с помощью которого руководитель влияет на поведение людей, побуждая их вести себя определенным образом, работать для достижения целей.

Лидер (от англ. leader – ведущий, руководитель) – символ общности и образец поведения группы, человек, чье право на постановку задач, принятие решений и делегирование признано группой.

Лидер часто выдвигается снизу, преимущественно стихийно, и принимается последователями. Сфера влияния лидера может выходить за административные рамки формальной Организации. Существуют понятия «формальный лидер» – руководитель, обладающий официальными полномочиями по управлению и проявляющий лидерские качества, и «неформальный лидер» – сотрудник Организации, не наделенный властными полномочиями, но демонстрирующий лидерское поведение по отношению к своим коллегам по работе.

Истинные лидеры используют для достижения целей Организации такие формы влияния на последователей, как, например, харизма и экспертное влияние, не прибегая к принуждению.

В настоящее время в теории лидерства выделяют три подхода: личностный, поведенческий и ситуационный.

В основе **личностного** подхода лежит старейшая из теорий лидерства – теория черт. Авторы теории черт преследовали цель выявить и описать качества, навыки и черты характера, присущие лидерам: острый ум, твердая воля, целеустремленность, кипучая энергия, незаурядные организаторские способности, готовность брать на себя ответственность, компетентность, способность внушать людям доверие и т. п. Однако, несмотря на сотни проведенных исследований, они так и не пришли к единому мнению о наборе качеств, которые непременно отличают выдающегося лидера.

Дальнейшие исследования поставили теорию черт под сомнение, так как при детальном анализе оказалось, что индивидуальные качества лидера почти в точности совпадают с полным набором позитивных психологических и социальных признаков личности вообще. Однако это не означает полного отрицания теории черт.

В основе **поведенческого** подхода к проблемам лидерства лежит предположение, что эффективность лидерства определяется не личными качествами руководителя, а его манерой поведения по отношению к подчиненным. В соответствии с этим подходом стиль руководства может быть автократичным, демократичным или либеральным.

Автократичный лидер авторитарен, обладает достаточной властью навязывать свою волю исполнителям, использует директивный стиль руководства. Он намеренно апеллирует к потребностям низкого уровня подчиненных, как можно больше централизует полномочия и строго структурирует работу подчиненных, почти не давая им свободы в принятии решений, плотно руководит всей работой в пределах своей компетенции, может оказывать психологическое давление и угрожать.

Демократичный лидер старается сделать обязанности подчиненных более привлекательными, вкладывает усилия в создание атмосферы открытости и доверия, старается научить подчиненных вникать в проблемы Организации. Он избегает навязывать свою волю подчиненным, поэтому часто использует механизмы влияния, которые апеллируют к потребностям более высокого уровня: потребности в принадлежности, высокой цели, самовыражении и т. п.

Либеральный стиль руководства характеризуется низкой требовательностью к подчиненным, беспринципностью руководителя, стремлением приобрести авторитет путем предоставления разных льгот и послаблений, нежеланием принимать на себя ответственность за итоги деятельности. Преимущество либерального стиля заключается в групповом принятии управленческих решений, однако часто либеральный руководитель не имеет сильной воли, четкой цели, глубоких знаний, слишком увлечен своим хобби или семьей. Это достаточно неустойчивый стиль руководства, который вряд ли можно причислить к лидерству.

Сравнение стилей руководства в соответствии с поведенческим подходом приведено в табл. 12.

Таблица 12.

Сравнение стилей руководства

Базовые стили управления	Основные преимущества и возможности	Основные недостатки и угрозы
Авторитарный	Экономия времени, определение границ полномочий и ответственности, жесткий контроль	Подавление инициативы подчиненных, субъективизм и «мания величия» руководителя

Демократичный	Коллективизм, поощрение инициативы и творчества, гармоничное развитие персонала	Дополнительные временные затраты, низкий профессионализм отдельных сотрудников
Либеральный	Делегирование полномочий, предоставление дополнительных прав и свобод подчиненным, экономия средств	Снижение или потеря управляемости, угроза деградации или краха Организации

Дальнейшие исследования лидерства заставили ученых и практиков сделать вывод, что ни подход с позиций личных качеств, ни поведенческий подход не смогли выявить однозначное соотношение между личными качествами или поведением руководителя, с одной стороны, и его эффективностью – с другой, так как на эффективность лидерства решающее влияние оказывают разнообразные ситуационные факторы. Эти ситуационные факторы включают потребности и личные качества подчиненных, характер задания, требования и воздействия среды, а также имеющуюся у руководителя информацию. Поэтому современная теория лидерства обратилась к *ситуационному подходу*.

В рамках ситуационного подхода к лидерству разработано большое количество теорий и моделей. Наиболее известной из них является ситуационная модель Фреда Фидлера.

Эта модель предполагает, что стиль руководства напрямую зависит от решаемой задачи и сложившейся управленческой ситуации, которая оценивается по тому, в какой мере в ней можно применить власть и влияние руководителя.

Модель выделяет два базовых стиля руководства.

1. Руководитель, ориентированный на работу (эффективное решение рабочих задач).
2. Руководитель, ориентированный на отношения с сотрудниками.

По мнению Фидлера, стиль лидерского поведения определяется отношением руководителя к так называемому наименее предпочитаемому работнику (НПР). Если руководитель, описывая НПР, дает ему положительную оценку, то он ориентирован на взаимоотношения и прежде всего учитывает потребности своих сотрудников. Если же руководитель использует преимущественно отрицательные определения, то он уделяет большее внимание рабочим задачам.

Фидлер утверждал, что ни один из этих двух типов лидера не является более эффективным, чем другой, поскольку эффективность лидерства зависит от сложившихся обстоятельств – ситуации. Для идентификации каждой управленческой ситуации он предложил использовать три ситуационных фактора:

1. Тип взаимоотношений между руководителем и подчиненными. Этот фактор отражает уровень уважения, доверия и поддержки последователей (сотрудников) по отношению к лидеру. Принимая лидера, последователи

стараятся делать все возможное для эффективного достижения поставленных целей.

2. Степень структурированности задачи, решаемой коллективом. Под структурированностью задачи понимается:

- четкость и понятность формулировки задачи;
- степень обоснованности (логичности, реалистичности) и специфичности задачи;
- степень знакомства исполнителей с поставленной задачей и соответствие их квалификации данной задаче;
- возможность использования различных способов решения задачи и степень осведомленности исполнителей о наличии этих способов.

Хорошо структурированная задача содержит в себе большую часть указаний, что и как необходимо делать, поэтому лидер в данной ситуации получает больший контроль над исполнителями.

3. Должностные полномочия лидера – форма и сила власти руководителя. Этот фактор отражает:

- уровень формальной власти лидера на основе занимаемой им должности;
- степень эффективности (достаточности) формальной власти в данной ситуации;
- возможность адекватно вознаграждать или наказывать подчиненных, повышать их в должности или увольнять.

Используя модель Фидлера, можно определить одну из восьми возможных управленческих ситуаций и выбрать тот тип лидерского поведения, который в этой ситуации будет наиболее эффективным (рис. 29).

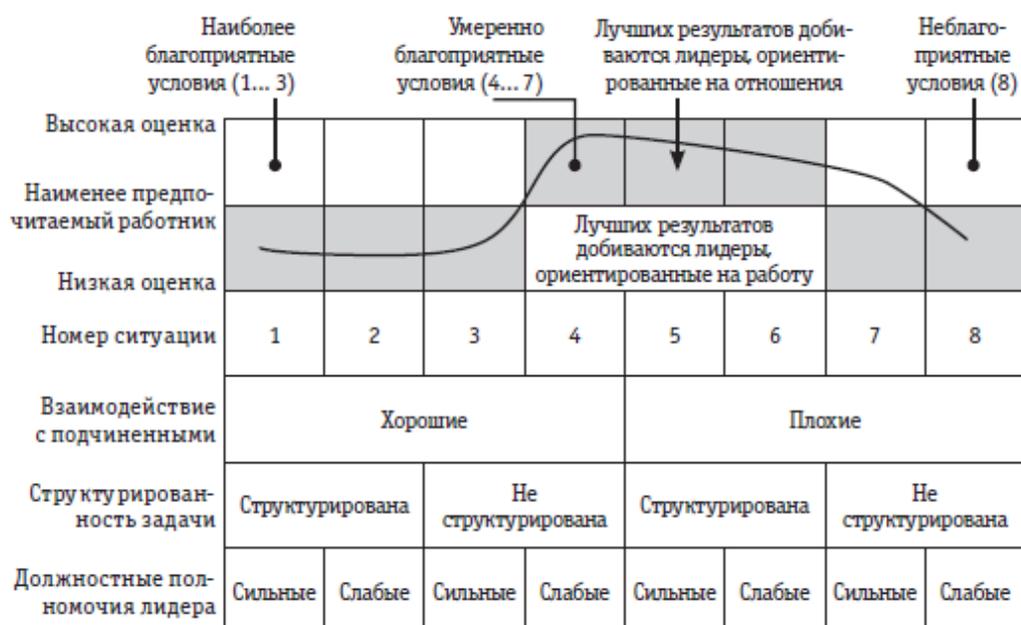


Рис. 29. Ситуационная модель Фидлера

Ситуационная модель Фидлера показывает, что лидеры, ориентированные на задачу, наиболее эффективны в ситуациях 1, 2, 3 и 8.

Лидеры, ориентированные на отношения с сотрудниками, лучше работают в ситуациях 4, 5 и 6. В ситуации 7 эффективны как те, так и другие.

Например, пусть между руководителем отдела и его сотрудниками давно сложились хорошие отношения, сотрудники уважают и ценят своего руководителя. Задача, которую решает отдел в настоящее время, вполне структурирована: руководитель знает, в какой последовательности ее нужно решать, какие задания дать каждому сотруднику, когда следует ожидать результата. При этом руководитель имеет сильные полномочия, поскольку является экспертом в своем деле и имеет право поощрять своих сотрудников премиями за успешную работу. Очевидно, что согласно модели Фидлера такая ситуация соответствует номеру 1. Это значит, что руководитель может себе позволить быть достаточно требовательным по отношению к своим сотрудникам и в качестве главного приоритета рассматривать своевременное и качественное решение поставленной задачи. Сотрудники не будут проявлять недовольства таким поведением своего руководителя.

Однако в ситуации под номером 4 руководитель будет вынужден проявлять себя как лидер, мотивированный отношениями, поскольку ему будет очень трудно или невозможно обойтись без помощи своих сотрудников в решении поставленной задачи.

Ситуационная модель Фидлера подчеркивает важность взаимодействия руководителя, исполнителей и ситуации и предостерегает против упрощенного мнения, что существует какой-то один оптимальный стиль руководства, не зависящий от обстоятельств.

Модель Фидлера позволяет подбирать стиль руководства в соответствии со сложившейся в Организации или группе ситуацией.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ К ПАРАГРАФУ 8.1

1. Дайте краткое описание основных форм власти.
2. Что такое лидерство?
3. В чем различия автократичного и демократичного стилей управления?
4. Какими параметрами описывается ситуация в модели Ф. Фидлера?

ТЕСТЫ

При какой форме власти руководитель обладает влиянием, основанным на его профессионализме?

1. Традиционная власть
2. Власть, основанная на вознаграждении
3. Экспертная власть

Для какого стиля руководства характерны низкая требовательность к подчиненным, стремление приобрести авторитет путем предоставления разных льгот и послаблений?

1. Авторитарный
2. Демократичный
3. *Либеральный*

Предположение, что эффективность лидера определяется его манерой поведения по отношению к подчиненным, лежит в основе подхода к лидерству

1. Личностного
2. *Поведенческого*
3. Ситуационного

8.2. НЕФОРМАЛЬНЫЕ ГРУППИРОВКИ В КОЛЛЕКТИВЕ

Неформальные группы – объединения людей, не связанных между собой официальными договоренностями о правах и обязанностях:

Для образования таких групп особенно благоприятна трудовая среда. Благодаря формальной структуре Организации и ее задачам, одни и те же люди обычно собираются вместе каждый день, иногда на протяжении многих лет. Характер задач, которые они решают, во многих случаях заставляет их часто общаться и взаимодействовать друг с другом. Естественным результатом этого интенсивного социального взаимодействия является спонтанное возникновение неформальных групп.

Для любой формальной Организации важно соблюдать баланс между формальной и неформальной структурами, не допуская доминирования неформальных групп.

Причинами, побуждающими людей вступать в неформальные отношения внутри формальных Организаций, являются:

- потребность в общении – желание получать информацию, недоступную по официальным каналам коммуникации, а также участвовать в обмене этой информацией. Как правило, неофициальная информация имеет форму слухов, предположений и т. п.;
- симпатия – стремление человека быть ближе к тем людям, которые ему симпатичны;
- потребность в причастности – желание человека быть причастным к деятельности своего коллектива, коллег, друзей, в том числе и за пределами формальных обязанностей;
- стремление к взаимопомощи – попытки получить помощь в решении своих производственных задач и личных проблем от коллег и товарищей. Это явление становится особенно актуальным тогда, когда администрация либо уклоняется, либо проявляет неспособность оказать официальную помощь сотрудникам;
- самозащита – реализация потребности в безопасности за счет единства. Работники полагают (часто справедливо), что объединение в неформальную группу повышает их силу и позволяет оказывать влияние на руководство.

Неформальные группы обладают следующими социально-психологическими особенностями (рис. 30):

1. Социальный контроль. Неформальные группы осуществляют социальный контроль за своими членами путем установления определенных норм – принятых групповых эталонов приемлемого и неприемлемого поведения. Чтобы быть принятым группой и сохранить в ней свое положение, личность должна соблюдать эти нормы. Социальный контроль, осуществляемый неформальной группой, может быть направлен к достижению целей формальной Организации. Он также может влиять на мнение о руководителе и справедливости его решений. В ряде случаев социальный контроль, осуществляемый неформальной группой,

оказывает положительное влияние на функционирование формальной Организации.

2. Сопротивление переменам. В неформальных группах часто наблюдается тенденция к сопротивлению переменам. Среди прочих причин это объясняется тем, что перемены могут нести в себе угрозу дальнейшему существованию этой неформальной группы. Сопротивление будет возникать всякий раз, когда члены группы будут усматривать в переменах угрозу дальнейшему существованию своей группы как таковой, удовлетворению социальных нужд, общим интересам или положительным эмоциям. Руководство может ослабить это сопротивление, разрешая и поощряя участие подчиненных в принятии решений, связанных с переменами.

3. Неформальные лидеры. Неформальные группы часто имеют своих лидеров. От формальных лидеров-руководителей их отличает отсутствие официальных полномочий. Однако неформальные лидеры часто имеют больше возможностей проявлять лидерские качества за пределами своих функциональных обязанностей и официальных межличностных контактов, другими словами, сфера влияния неформального лидера часто выходит за административные рамки формальной Организации.



Рис. 30. Социально-психологические особенности неформальных групп

Существует несколько способов влияния неформальной группы на деятельность формальной Организации:

- неофициальное общение – распространение важной для сотрудников информации по неформальным каналам. Наличие устойчиво функционирующей системы неформальных коммуникаций создает условия для приобретения неформальной группой особой формы власти над администрацией Организации;
- способность действовать или бездействовать как формы протеста против действий администрации: действие – явное или скрытое выражение недовольства, бездействие – отсутствие ожидаемой неформальной поддержки действиям руководства;
- несанкционированное установление производственных норм – формирование в коллективе общих представлений о справедливости или несправедливости тех или иных норм и требований. Этот способ влияния неформальных групп может носить как негативный (распространение мнения о завышенных требованиях к работникам со стороны администрации),

так и позитивный характер (продвижение идеи о необходимости творческого подхода к своей работе).

Очевидно, что некоторые неформальные группы могут вести себя контрпродуктивно, и это может мешать достижению формальных целей. По неформальным каналам могут распространяться ложные слухи, приводящие к возникновению отрицательного отношения к руководству. Принятые группой нормы могут привести к тому, что продуктивность Организации будет ниже той, что определена руководством. Тенденция к сопротивлению всяким переменам и тенденция к сохранению укоренившихся стереотипов могут задерживать необходимую модернизацию производства.

Важно! В то же время нельзя не учитывать многочисленные потенциальные выгоды для Организации от неформальных групп. Поскольку для того, чтобы быть членом группы, надо работать в данной Организации, преданность группе может перейти в преданность Организации. Многие люди отказываются от более высокооплачиваемых должностей в других Организациях потому, что они не хотят нарушать социальные связи, которые они приобрели в данной Организации. Цели группы могут совпадать с целями формальной Организации, а нормы эффективности неформальной группы могут превышать нормы формальной Организации. Например, сильный дух коллективизма, характерный для некоторых Организаций и порождающий сильное стремление к успеху, часто произрастает из неформальных взаимоотношений. Даже неформальные каналы связи могут иногда помогать формальной Организации, дополняя формальную систему коммуникаций.

Не находя способов эффективного взаимодействия с неформальными группами или пытаясь подавить их, руководители часто упускают эти потенциальные выгоды. В любом случае, независимо от того, является ли неформальная группа вредной или полезной, она существует, и с ней нужно считаться. Даже если руководство и разрушит какую-то группу, на ее месте обязательно возникнет другая, у которой, возможно, сложится заведомо отрицательное отношение к руководству.

Задачи руководителя сводятся к следующему:

- осознать и принять факт существования неформальной группы;
- выяснить причины появления и направленность действий неформальной группы;
- определить потенциальную ценность наличия неформальной группы;
- выявить неформальных лидеров и найти с ними общий язык;
- объединить цели неформальной группы и формальной Организации;
- чтобы ослабить сопротивление переменам со стороны неформальной группы, разрешить ее членам участвовать в принятии решений;

• быстро выдавать точную информацию, тем самым препятствуя распространению слухов.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ К ПАРАГРАФУ 8.2

1. Каковы причины возникновения неформальных групп внутри формальных Организаций?
2. Опишите социально-психологические особенности неформальных групп.
3. В чем заключаются потенциальные выгоды существования неформальных групп?

ТЕСТЫ

Наличие в Организации неформальной группы

1. Всегда мешает достижению формальных целей
2. Всегда помогает достижению формальных целей
3. *Может влиять на деятельность Организации как отрицательно, так и положительно*

Для снижения сопротивления переменам со стороны неформальной группы руководителю следует

1. Исключить распространение информации о планируемых переменах
2. Заранее предоставить информацию о планируемых переменах
3. *Разрешать и поощрять участие членов неформальной группы в принятии решений, связанных с переменами*

Для предотвращения распространения ложных (негативных) слухов по неформальным каналам связи руководителю следует

1. Препятствовать неформальному общению работников
2. Выявлять неформальных лидеров и находить с ними общий язык
3. *Своевременно выдавать точную информацию*

8.3. УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ, ИЗМЕНЕНИЯМИ И СТРЕССАМИ

Конфликт – отсутствие согласия между двумя или более сторонами, которые могут быть конкретными лицами или группами. Каждая сторона делает все, чтобы принята была ее точка зрения или цель, и мешает другой стороне делать то же самое.

Важно! Бытует мнение, что конфликт – явление всегда нежелательное, что его необходимо, по возможности, избегать и немедленно разрешать, как только он возникает. Но, согласно теории управления даже в Организациях с эффективным управлением некоторые конфликты не только возможны, но даже желательны. Во многих ситуациях конфликт помогает выявить разнообразие точек зрения, дает дополнительную информацию, помогает выявить большее число альтернатив или проблем и т. д. Это делает процесс принятия решений группой более эффективным, а также дает людям возможность выразить свои мысли и тем самым удовлетворить личные потребности в уважении и власти. Это также может привести к более эффективному выполнению планов, стратегий и проектов, поскольку обсуждение различных точек зрения на эти документы проходит до их фактического исполнения.

Отрицательными последствиями конфликта могут стать неудовлетворенность, рост текучести кадров, снижение производительности, сворачивание взаимодействия и общения между конфликтующими сторонами.

Роль конфликта в основном зависит от того, насколько эффективно им управляют. Чтобы управлять конфликтом, необходимо понимать причины возникновения конфликтной ситуации.

Существуют четыре основных типа конфликта: внутриличностный конфликт, межличностный конфликт, конфликт между личностью и группой и межгрупповой конфликт.

Причинами **внутриличностного конфликта** могут стать противоречивые требования руководителя к результату работы, нарушение принципа единоначалия, несогласованность производственных требований с личными потребностями или ценностями, рабочая перегрузка, низкая степень удовлетворенности работой, неуверенность в себе и Организации, а также стресс.

Межличностный конфликт в Организации может возникнуть между руководителями подразделений при борьбе за ограниченные ресурсы, между двумя кандидатами на повышение при наличии одной вакансии.

Межличностный конфликт может также проявляться и как столкновение личностей. Люди с различными чертами характера, взглядами и ценностями иногда просто не в состоянии ладить друг с другом. Как правило, взгляды и цели таких людей различаются в корне.

Конфликт между личностью и группой может возникнуть, если эта личность займет позицию, отличающуюся от позиции группы. Например, руководитель, чтобы обеспечить соответствующую производительность и соблюдение правил, может применить дисциплинарные меры, которые могут оказаться непопулярными в глазах подчиненных. Тогда группа может нанести ответный удар – изменить отношение к руководителю и, возможно, снизить производительность труда.

К сожалению, частым примером **межгруппового конфликта** является конфликт, возникающий между функциональными подразделениями Организации из-за различия их целей. Например, бухгалтерская служба, стремящаяся к своевременному отражению в регистрах учета операций по поступлению сырья и материалов, может обвинять отдел закупок в несвоевременном предоставлении соответствующих первичных документов или в предоставлении первичных документов, оформленных с нарушениями.

Основными причинами конфликтов являются:

- ограниченность ресурсов и необходимость их делить;
- взаимозависимость задач. Возможность конфликта существует везде, где один человек или группа зависят в выполнении задачи от другого человека или группы;
- различия в целях. Специализированные подразделения Организации сами формулируют свои цели и могут уделять большее внимание их достижению, чем достижению целей всей Организации;
- различия в представлениях и ценностях. Вместо того чтобы объективно оценить ситуацию, люди могут рассматривать только те альтернативы и аспекты ситуации, которые, по их мнению, благоприятны для их группы и личных потребностей;
- различия в манере поведения и жизненном опыте. Исследования показывают, что люди с чертами характера, которые делают их в высшей степени авторитарными, догматичными, скорее вступают в конфликт. Другие исследования показали, что различия в жизненном опыте, ценностях, образовании, стаже, возрасте и социальных характеристиках уменьшают степень взаимопонимания и сотрудничества между людьми;
- неудовлетворительные коммуникации. Плохая передача информации является как причиной, так и следствием конфликта. Она может действовать как катализатор конфликта, мешая отдельным работникам или группе понять ситуацию или точку зрения других.

Существуют несколько эффективных методов управления конфликтной ситуацией. Их можно разделить на две категории: структурные и межличностные.

К **структурным методам** разрешения конфликта относятся:

1. **Разъяснение требований к работе** – доведение до каждого работника подразделения информации об ожидаемом от него результате, определение правил получения и предоставления различной информации, установление систем полномочий и ответственности, политики, процедур и правил.

2. **Использование координационных и интеграционных механизмов** – иерархии полномочий. Установление иерархии полномочий упорядочивает взаимодействие людей, принятие решений и информационные потоки внутри Организации. Если два или более подчиненных имеют разногласия по какому-то вопросу, конфликта можно избежать, обратившись к их общему начальнику, предлагая ему принять решение. Принцип единоначалия облегчает использование иерархии для управления конфликтной ситуацией.

3. **Установление общеорганизационных комплексных целей** позволяет направить усилия всех участников конфликта на достижение общей цели, добиться большей слаженности в действиях всего персонала Организации.

4. **Использование системы вознаграждений.** Люди, которые вносят свой вклад в достижение общеорганизационных комплексных целей, должны вознаграждаться благодарностью, премией, признанием или повышением по службе. Не менее важно, чтобы система вознаграждений не поощряла неконструктивное поведение отдельных лиц или групп. Систематическое скоординированное использование системы вознаграждений для поощрения тех, кто способствует осуществлению общеорганизационных целей, помогает людям понять, как им следует поступать в конфликтной ситуации, чтобы это соответствовало желаниям руководства.

Различают следующие основные **межличностные методы** разрешения конфликтов:

1. **Уклонение.** Этот метод подразумевает, что человек старается не попадать в ситуации, которые провоцируют возникновение противоречий, не вступать в обсуждение вопросов, чреватых разногласиями.

2. **Сглаживание.** Этот метод характеризуется поведением, которое диктуется убеждением, что не стоит сердиться, потому что «мы все – одна счастливая команда, и не следует раскачивать лодку». «Сглаживатель» старается не выпустить наружу признаки конфликта и ожесточенности, апеллируя к потребности в солидарности. При этом проблема, лежащая в основе конфликта, остается без решения.

3. **Принуждение.** В рамках этого метода используются попытки заставить принять свою точку зрения любой ценой. Тот, кто пытается это сделать, не интересуется мнением других. Лицо, использующее такой метод, обычно ведет себя агрессивно, и для влияния на других использует власть путем принуждения. Принуждение может быть эффективным в ситуациях, где руководитель имеет значительную власть над подчиненными. Недостаток этого метода заключается в том, что он подавляет инициативу подчиненных, создает большую вероятность того, что будут учтены не все важные факторы, поскольку представлена лишь одна точка зрения. Он может вызвать возмущение, особенно у более молодого и более образованного персонала.

4. **Компромисс.** Этот метод характеризуется принятием точки зрения другой стороны, но лишь до некоторой степени. Способность к компромиссу высоко ценится в управленческих ситуациях, так как это сводит к минимуму недоброжелательность и часто дает возможность быстро разрешить конфликт к удовлетворению обеих сторон. Однако использование компромисса на ранней

стадии конфликта, возникшего по важному решению, может помешать диагнозу проблемы и сократить время поиска альтернатив.

5. Решение проблемы – признание различия во мнениях и готовность ознакомиться с иными точками зрения, чтобы понять причины конфликта и найти выход, приемлемый для всех сторон. Тот, кто пользуется таким методом, не старается добиться своей цели за счет других, а скорее ищет наилучший вариант решения конфликтной ситуации. Таким образом, в сложных ситуациях, где разнообразие подходов и точная информация являются существенными для принятия правильного решения, появление конфликтующих мнений надо даже поощрять и управлять ситуацией, используя метод решения проблемы.

Другие методы тоже могут с успехом ограничивать или предотвращать конфликтные ситуации, но они не приведут к оптимальному решению вопроса, потому что не все точки зрения были изучены одинаково тщательно.

При управлении конфликтной ситуацией через решение проблемы следует:

1. Определить проблему в категориях целей, а не решений.
2. После того как проблема определена, определить решения, которые приемлемы для обеих сторон конфликта.
3. Сосредоточить внимание на проблеме, а не на личных качествах другой стороны.
4. Создать атмосферу доверия, увеличив взаимное влияние и обмен информацией.
5. Во время общения создать положительное отношение друг к другу, проявляя симпатию и выслушивая мнения другой стороны, а также сводя к минимуму проявления гнева и угроз.

Частой причиной возникновения недовольства среди работников являются изменения.

Под **изменениями** понимается решение руководства изменить одну или более внутренних переменных Организации (цели, структуру, задачи, технологию или персонал).

Изменения в технологии – это изменения процессов производства и оказания услуг, а также знаний и навыков работников Организации. Целью таких изменений, как правило, является повышение эффективности производства, производительности труда сотрудников, увеличение объемов и качества производимой продукции. К технологическим изменениям могут также относиться изменения процедур (технологий) управления.

Принятие новых целей, таких как увеличение доли рынка или освоение новых рынков (групп потребителей), влечет за собой процесс совершенствования существующих и создание новых видов продукции и услуг.

Изменения организационной структуры и задач – это, как правило, наиболее сложный, масштабный и трудоемкий тип изменений, так или иначе затрагивающий все сферы деятельности Организации. Изменениям подвергаются политика Организации, ее структура, система ее стратегического планирования, вознаграждения, контроля, отчетности и т. п.

Изменения персонала затрагивают такие аспекты жизни Организации, как ценности, ожидания, поведение, формальные и неформальные коммуникации сотрудников и т. п.

Целью организационных изменений является обеспечение такой структурно-функциональной упорядоченности организационной системы, которая обеспечивала бы в долгосрочной перспективе развитие Организации, а в краткосрочной – восстановление ее системной устойчивости как баланса между стабильностью и развитием.

При этом под эффективностью организационных изменений понимается способность Организации добиваться желаемого экономического эффекта с наименьшими затратами ресурсов и времени, отводимых на осуществление изменений, и с наименьшим риском гибели Организации.

Любые изменения всегда вызывают сопротивление у всех людей, которых они касаются. Люди сопротивляются изменениям по трем основным причинам: неопределенности, ощущению потерь и убеждению, что изменения ничего хорошего не принесут.

Понятие неопределенности не нуждается в пояснениях. Человек может негативно реагировать на изменения просто потому, что он не знает, каковы будут их последствия. Когда человек подозревает угрозу своей защищенности, он реагирует сознательно или бессознательно, выражая свое отрицательное отношение к изменениям, или проявляет неконструктивное поведение в период осуществления изменений.

Второй причиной сопротивления является ощущение, что перемены приведут к личным потерям, т. е. меньшей степени удовлетворения какой-либо потребности. Например, рабочие, занятые в производстве, могут считать, что новшества в технологии приведут к увольнению или нарушению социальных отношений.

Третья причина сопротивления – это убеждение, что для Организации изменение не является необходимым или желательным. Люди могут думать, что планируемые изменения не решат проблем, а лишь умножат их число. Например, руководитель может считать, что предлагаемая автоматизированная информационная система управления будет слишком сложной для пользователей или что она будет производить не тот тип информации. Аналогичным образом руководитель может чувствовать, что проблема затрагивает не только его функциональную область, а также и другую, – так пусть и проводят изменения в том подразделении.

Важно! Несомненно, лучшее время для преодоления сопротивления изменениям – это период до их возникновения. Другими словами, руководитель должен сознавать большую вероятность возникновения сопротивления и принять меры по его предотвращению.

Ниже приводятся некоторые проверенные методы, с помощью которых можно уменьшить или полностью устранить сопротивление.

1. **Образование и передача информации.** Подразумевается открытое обсуждение идей и мероприятий, что поможет сотрудникам убедиться в необходимости изменений до того, как они будут проведены. Можно использовать различные методы передачи информации, такие как индивидуальные беседы, выступления перед группой, меморандумы и доклады.

2. **Привлечение подчиненных к принятию решений** дает возможность некоторым работникам, которые могут оказывать сопротивление, свободно выразить свое отношение к этим новшествам, потенциальным проблемам и переменам.

3. **Облегчение и поддержка** являются средствами, с помощью которых работники легче вписываются в новую обстановку. Например, руководитель может оказать эмоциональную поддержку, т. е. внимательно выслушать работников или дать им какое-то время для отдыха после напряженного периода. Возможно, руководитель примет решение о необходимости дополнительной профессиональной подготовки для повышения квалификации работников, чтобы они могли справиться с новыми требованиями.

4. **Переговоры** для обеспечения одобрения изменений подразумевают, что согласие сопротивляющихся «покупают» с помощью материальных стимулов. Например, руководство может предложить более высокую оплату труда или дать обязательство не увольнять рабочих.

5. **Кооптация** означает предоставление лицу, которое может оказать или оказывает сопротивление изменениям, ведущей роли в принятии решений о введении новшеств и в их осуществлении. Например, рабочий или небольшая группа сотрудников, которые скептически настроены по отношению к грядущим изменениям в оборудовании и оснастке, могут быть введены в состав комиссии, которая анализирует применяемую технологию и определяет, какие оборудование и оснастка должны быть закуплены.

6. **Маневрирование** с целью уменьшения сопротивления изменениям означает выборочное использование информации или составление четкого графика деятельности и мероприятий, чтобы оказать желаемое воздействие на подчиненных. Например, один руководитель может попросить другого посмотреть предложение, поскольку он уже получил «добро» у высшего начальства. Хотя на самом деле первый руководитель не получил этого одобрения у руководства, он надеется, что, заручившись согласием различных руководителей своего уровня, сможет затем заявить руководству: «Мы все согласны с этим предложением, и нам остается получить лишь Ваше согласие».

7. **Принуждение** – угроза лишить работы, продвижения, повышения профессиональной квалификации, повышения заработной платы или назначения на новую должность с целью получения согласия на изменения.

Как показывает табл. 13, каждая тактика имеет свои особые преимущества и недостатки. Руководители должны развить в себе навыки точно оценивать ситуацию и выбрать наиболее подходящий метод.

Таблица 13.

Возможная тактика работы с сопротивлением изменениям

Тактика	Рекомендуется	Плюсы тактики	Минусы тактики
Образование и передача информации	При сопротивлении, основанном на отсутствии информации или на неточной информации и анализе	Может помочь получить согласие на перемены со стороны людей, когда их убедят	Может потребовать много времени, если в этот процесс вовлечено много людей
Вовлечение работников в принятие решений	В ситуациях, где инициаторы не обладают всей необходимой информацией для разработки изменений и где другие имеют значительные возможности для сопротивления	Может помочь людям осознать необходимость проведения изменений и их обязанность помогать этому; может интегрировать имеющуюся информацию для составления плана инноваций	Может потребовать много времени и привести к ошибкам в проведении изменений
Облегчение и поддержка	Для случаев, когда имеешь дело с людьми, оказывающими сопротивление только из страха перед личными проблемами	Оптимальная тактика для решения личных проблем	Может отнять много времени, дорого стоить и все же не помочь
Переговоры	В ситуациях, где кто-то один или группа явно проигрывают при введении изменений и где они имеют большие возможности оказывать сопротивление	Может быть сравнительно легким способом избежать основного сопротивления	Во многих случаях может быть слишком дорогим; может настроить других добиваться согласия уговорами

Кооптация	Для специфических ситуаций, в которых другая тактика связана со слишком большими расходами или вообще неосуществима	Может помочь найти поддержку в проведении изменений (но меньшую, чем участие трудящихся в принятии решений)	Может создать проблемы, если люди распознают кооптацию
Маневрирование	В ситуациях, где другая тактика будет неэффективной или слишком дорогой	Может быть сравнительно быстродействующим и недорогим решением проблемы сопротивления	Инициаторы могут лишиться какой-то доли доверия к себе; может привести к появлению других проблем
Принуждение	Для ситуаций, где необходима быстрота и где инициаторы изменений обладают значительной властью	Может быстро преодолеть любой вид сопротивления	Рискованная; может создать у людей враждебное отношение к инициаторам перемен

Даже в наиболее прогрессивной и хорошо управляемой Организации существуют ситуации и характеристики работы, которые отрицательно воздействуют на людей и вызывают в них чувство *стресса*. Чрезмерный стресс может оказаться в высшей степени разрушительным для работника, а следовательно, для Организации. Таким образом, стресс – это еще один фактор, который руководитель должен уметь нейтрализовать для обеспечения максимальной эффективности работы.

Стресс может быть вызван факторами, связанными с работой и деятельностью Организации или событиями личной жизни работника. Широко распространенной, понятной причиной стресса в Организациях является перегрузка или задание, которое следует завершить за конкретный период времени. В этом случае обычно возникает беспокойство, а также чувство безнадежности и боязнь материальных потерь.

Однако недогрузка может вызвать точно такие же чувства. Работник, не получающий работы, соответствующей его возможностям, обычно чувствует беспокойство относительно своей ценности и положения в социальной системе Организации и ощущает себя явно недооцененным.

Вторым фактором, вызывающим стресс, является конфликт ролей. Конфликт ролей возникает, когда к работнику предъявляют противоречивые требования.

Конфликт ролей может также произойти в результате нарушения принципа единоначалия. Два руководителя в служебной иерархии могут дать работнику противоречивые задания. Конфликт ролей может появиться также в результате различий между нормами неформальной группы и требованиями формальной Организации. В этой ситуации человек может почувствовать напряжение и беспокойство, потому что хочет быть принятым группой, с одной стороны, и соблюдать требования руководства – с другой.

Третий фактор – это неопределенность ролей. Неопределенность ролей возникает, когда работник не уверен в том, что от него ожидают. В отличие от конфликта ролей, здесь требования не будут противоречивыми, но они уклончивы и неопределенны. Работники должны иметь правильное представление об ожиданиях руководства: что они должны делать, как они должны это делать и как их после этого будут оценивать.

Четвертый фактор – неинтересная работа. Исследования показали, что люди, имеющие более интересную работу, проявляют меньше беспокойства и менее подвержены физическим недомоганиям, чем занимающиеся неинтересной работой. Однако, как было показано далее, взгляды на понятие «интересная» работа у людей различаются: то, что кажется интересным или скучным для одного, совсем не обязательно будет также оцениваться другим.

В дополнение к этим факторам стресс может возникнуть в результате плохих физических условий работы, например, отклонений в температуре помещения, плохого освещения или чрезмерного шума. Исследования также показали, что неправильные соотношения между полномочиями и ответственностью, плохие каналы обмена информацией в Организации и необоснованные требования друг к другу тоже могут вызвать стресс.

Управлять подчиненными, достигая при этом высокой производительности труда и низкого уровня стресса, помогут следующие правила:

1. Оцените способности, потребности и склонности ваших работников и попытайтесь выбрать объем и тип работы для них, соответствующие этим факторам. Как только они продемонстрируют успешные результаты при выполнении этих заданий, повысьте им рабочую нагрузку, если они того желают. В подходящих случаях делегируйте полномочия и ответственность.

2. Разрешайте вашим работникам отказываться от выполнения какоголибо задания, если у них есть для этого достаточные основания. Если необходимо, чтобы они выполнили это задание, объясните, почему это нужно, и установите приоритеты в их работе, чтобы дать им необходимое время и ресурсы для выполнения дополнительного задания.

3. Четко опишите конкретные зоны полномочий, ответственности и производственных ожиданий. Используйте двустороннюю коммуникацию и информацию своих подчиненных.

4. Используйте стиль лидерства, соответствующий требованиям данной ситуации.

5. Обеспечьте надлежащее вознаграждение за эффективную работу.

6. Выступайте в роли наставника по отношению к вашим подчиненным, развивая их способности и обсуждая с ними сложные вопросы.

Руководитель так же, как и его подчиненные, подвержен стрессам. Справиться со стрессом в самом себе помогут следующие правила:

1. Разработайте систему приоритетов в своей работе. Оцените свою работу следующим образом: «должен сделать сегодня», «сделать позднее на этой неделе» и «сделать, когда будет время».

2. Научитесь говорить «нет», когда достигнете предела, после которого вы уже не можете взять на себя больше работы. Объясните своему начальнику, что понимаете важность задания. Затем опишите конкретные приоритетные работы, над которыми в настоящее время работаете. Если он настаивает на выполнении нового задания, спросите, какую работу вы должны отложить до завершения нового задания.

3. Наладьте эффективные и надежные отношения с вашим руководителем. Поймите его проблемы и помогите ему понять ваши.

4. Не соглашайтесь с вашим руководителем или кем-либо, кто начинает выставлять противоречивые требования (конфликт ролей). Объясните, что эти требования тянут вас в противоположных направлениях. Попросите устроить совещание со всеми заинтересованными сторонами, чтобы выяснить вопрос. Не занимайте обвинительно-агрессивной позиции; просто объясните, какие конкретные проблемы создают для вас противоречивые требования.

5. Сообщите своему руководителю или сотрудникам, когда вы почувствуете, что ожидания или стандарты оценки не ясны (неопределенность ролей). Скажите им, что вы хотели бы иметь возможность обсудить эти вопросы с ними.

К факторам, связанным с понижением вероятности стресса, относятся соблюдение надлежащего режима питания, поддержание себя в форме с помощью физических упражнений и достижение общего равновесия в жизни.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ К ПАРАГРАФУ 8.3

1. Назовите положительные (функциональные) последствия конфликта.
2. Опишите четыре структурных метода разрешения конфликта.
3. Опишите методы уменьшения сопротивления изменениям.
4. Опишите факторы стресса, связанные с работой и деятельностью Организации.

ТЕСТЫ

Какой из методов разрешения конфликтов является структурным?

1. *Использование системы вознаграждений*
2. Уклонение от обсуждения вопросов, чреватых разногласиями
3. Компромисс – принятие точки зрения другой стороны, но лишь до некоторой степени

Какой из межличностных методов разрешения конфликтов позволяет достичь наиболее оптимального решения вопроса?

1. Оказание влияния на других путем принуждения, используя власть
2. Принятие точки зрения другой стороны, но лишь до некоторой степени (компромисс)
3. *Решение проблемы приемлемым для всех сторон конфликта способом*

Фактор, вызывающий стресс, при котором два руководителя в служебной иерархии могут дать работнику противоречивые задания, называют

1. Перегрузка
2. *Конфликт ролей*
3. Неопределенность ролей

9. ОБЕСПЕЧЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ УЧЕТНОГО ПРОЦЕССА

Под эффективностью учетного процесса понимается достижение бухгалтерской службой намеченных результатов деятельности наиболее экономичным способом.

Основными направлениями деятельности руководителя бухгалтерской службы по обеспечению эффективности учетного процесса являются:

- повышение результативности деятельности бухгалтерской службы;
- сокращение расходов на Организацию и осуществление деятельности бухгалтерской службы.

Результативность или достижение бухгалтерской службой поставленных целей, в частности, своевременное и полное формирование документированной систематизированной информации об объектах бухгалтерского учета и составление на ее основе достоверной бухгалтерской (финансовой) отчетности, оценивается путем сопоставления фактических результатов, достигнутых за определенный период работы, с запланированными.

Оценку достигнутых результатов работы по срокам выполнения и качеству следует проводить за краткосрочные периоды (недели, месяцы, кварталы) и за отчетный период в целом, по отдельным работникам и отделам (секторам, группам) бухгалтерской службы и по бухгалтерской службе в целом.

Регулярное сопоставление достигнутых результатов работы с требуемыми (запланированными) результатами позволит главному бухгалтеру своевременно выявить и решить возникающие проблемы и достичь желаемых целей. Также, сравнивая фактически полученные и требовавшиеся результаты, главный бухгалтер получает информацию, необходимую для оценки реалистичности составленных им планов и составления новых планов с учетом полученного опыта.

К основным задачам главного бухгалтера по управлению расходами на Организацию и осуществление деятельности бухгалтерской службы относятся:

- осуществление качественного анализа расходов бухгалтерской службы, который позволит наиболее полно оценить эффективность использования всех ресурсов, выявить резервы снижения расходов, собрать информацию для подготовки бюджета и принятия рациональных управленческих решений в области расходов;
- сравнение фактических расходов с запланированными, оперативное выявление отклонений;
- изучение причин допущенных перерасходов и принятие мер по их сокращению.

Для анализа осуществленных расходов могут использоваться методы, приведенные в табл. 14.

Таблица 14.

Методы анализа расходов

Метод	Содержание метода
Структурный анализ	Исчисление удельного веса отдельных видов расходов, выявление наиболее весомых статей расходов
Оценка динамики показателей	Сопоставление относительных величин расходов отчетного периода (отношение суммы расхода к общей величине расхода, выраженное в процентах) с данными за соответствующие периоды прошлых лет и предшествующие периоды отчетного года (квартал, месяц, неделя)
Сравнение показателей	Сравнение расходов отчетного периода с бюджетными (плановыми) показателями. Сравнение приведенных величин расходов отчетного периода (к 1 работнику, к 1 человеко-часу) с показателями других подразделений Организации, со статистическими показателями Организаций отрасли, региона
Факторный анализ	Выявление, оценка и прогнозирование влияния факторов на результативные показатели расходов. Анализ функциональной зависимости (прямой, обратной) и количественная оценка влияния изменения факторов на изменение результативных показателей. Выделение наиболее значимых факторов, определяющих поведение показателей расходов

На практике для анализа расходов используют сочетание различных методов. Структурный анализ расходов позволяет определить основные расходы, минимизация которых даст наибольший результат. Остальные методы позволяют более детально исследовать основные виды расходов, темпы и факторы их роста, причины изменения их величины, выявить допущенные перерасходы и неоправданные из них отнести к резервам экономии.

Важно! Эффективность учетного процесса обеспечивается выполнением основных функций управления: планированием, в ходе которого определяются цели деятельности и сроки их достижения (планы работ) и ресурсы, необходимые для достижения этих целей (бюджеты расходов), и контролем, в ходе которого оцениваются результаты деятельности путем сравнения их с запланированными значениями и формируются соответствующие выводы и решения.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ К ГЛАВЕ 9

1. Опишите методы анализа расходов.
2. В чем заключается роль контроля как функции управления в обеспечении эффективности учетного процесса?

ТЕСТЫ

Факторный анализ расходов – это

1. Выявление наиболее весомых статей расходов
2. Сравнение расходов отчетного периода с бюджетными (плановыми) показателями
3. *Выделение наиболее значимых факторов, определяющих поведение показателей расходов*

Структурный анализ расходов позволяет

1. *Определить наиболее весомые статьи расходов*
2. Выявить причины изменения их величины
3. Выявить допущенные перерасходы

Какой метод анализа расходов позволяет сопоставить относительные величины расходов отчетного периода с данными за соответствующие периоды прошлых лет

1. Структурный анализ
2. *Оценка динамики показателей*
3. Факторный анализ

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Объектом изучения пособия является управление как наука и как сфера профессиональной деятельности. В пособии рассматриваются базовые научные положения и практические методы управления, Организация как открытая система, организационные структуры управления, функции управления и связующие процессы.

Используя основные понятия теории управления, пособие рассматривает бухгалтерскую службу как функциональное подразделение Организации, факторы, определяющие ее структуру, ресурсы, необходимые для выполнения поставленных перед бухгалтерской службой задач.

Отдельные разделы пособия посвящены вопросам составления организационно-распорядительных документов, регламентирующих деятельность бухгалтерской службы (положения о бухгалтерской службе, трудовых договоров и должностных инструкций работников бухгалтерской службы), порядку делопроизводства в бухгалтерской службе, составлению учетной политики Организации, планированию деятельности бухгалтерской службы (составлению планов выполнения учетных работ, бюджетов расходов, определению необходимой численности работников).

В пособии рассматриваются функции главного бухгалтера, связанные с контролем достижения функциональных целей, способы мотивации работников бухгалтерской службы, взаимоотношения главного бухгалтера с коллективом бухгалтерской службы (управление конфликтами и стрессами, взаимодействие с неформальными группами).

Профессиональное овладение практикой управления невозможно без глубокого и всестороннего изучения его теории. Предлагаемое вниманию читателя пособие призвано стать первой ступенью на пути освоения этой интересной науки и помочь в освоении трудовой функции по управлению бухгалтерской службой.

Пособие может быть использовано:

- претендентами на получение аттестата ИПБ России, желающими пройти подготовку к квалификационному экзамену;
- членами ИПБ России, имеющими аттестат бухгалтера, – для подготовки к тестированию на получение аттестата главного бухгалтера;
- любыми специалистами (в том числе не являющимися членами ИПБ России), желающими расширить профессиональные горизонты, открыть новые грани профессии, дополнить и актуализировать свои знания.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Джай К. Шим, Джойл Г. Сигел Основы бюджетирования и больше. Справочник по составлению бюджетов (пер. с англ. под общ. ред. В.А. Плотникова) – «Вершина», 2007.
2. Кондраков Н.П. Самоучитель по бухгалтерскому учёту (пятое издание, переработанное и дополненное) – «Проспект», 2011.
3. Майкл Мескон, Майкл Альберт, Франклин Хедоури. Основы менеджмента (пер. с англ. под общ. ред. Л.И. Евенко) – «Дело», 1997.
4. Михненко П.А. Теория менеджмента: учебник. – 2-е изд., перераб. и доп. – «Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2014.
5. Поленова С.Н. Формирование и оформление дел (документов) бухгалтерии и текущая работа с ними // «Бухгалтерский учет в издательстве и полиграфии», № 2, апрель-июнь 2014 г.
6. Сафина З.З. Бухгалтерский учет в условиях автоматизации и перехода на МСФО // «Международный бухгалтерский учет», № 9, август 2010 г.
7. Соколов Я.В. Основы теории бухгалтерского учета. – «Финансы и статистика», 2003 г.
8. Филина Ф.Н. Все сложные кадровые вопросы (под ред. А.В. Шалаева). – «ГроссМедиа Ферлаг: РОСБУХ», 2013.
9. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30 декабря 2001 г. № 197-ФЗ (ТК РФ).
10. Налоговый кодекс Российской Федерации, часть первая от 31 июля 1998 г. № 146-ФЗ и часть вторая от 5 августа 2000 г. № 117-ФЗ (НК РФ).
11. Федеральный закон от 6 декабря 2011 г. № 402-ФЗ «О бухгалтерском учете».
12. Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации».
13. Федеральный закон от 24 июля 2009 г. № 212-ФЗ «О страховых взносах в Пенсионный фонд Российской Федерации, Фонд социального страхования Российской Федерации, Федеральный фонд обязательного медицинского страхования».
14. ГОСТ Р 6.30–2003 «Унифицированные системы документации. Унифицированная система организационно-распорядительной документации. Требования к оформлению документов», принятый Постановлением Госстандарта РФ от 03.03.2003 № 65-ст.
15. Межотраслевые укрупненные нормативы времени на работы по бухгалтерскому учету и финансовой деятельности в бюджетных Организациях, утвержденные постановлением Минтруда РФ от 26 сентября 1995 г. № 56.

16. Перечень типовых управленческих архивных документов, образующихся в процессе деятельности государственных органов, органов местного самоуправления и организаций, с указанием сроков хранения, утвержденный приказом Минкультуры России от 25.08.2010 № 558.
17. Положение о документах и документообороте в бухгалтерском учете, утвержденное Минфином СССР 29.07.1983 № 105.
18. Правила организации хранения, комплектования, учета и использования документов Архивного фонда РФ и других архивных документов в органах государственной власти, органах местного самоуправления и Организациях, утвержденные Приказом Министерства культуры РФ от 31.03.2015 № 526.
19. Профессиональный стандарт «Бухгалтер», утвержденный приказом Министерства труда и социальной защиты РФ от 22 декабря 2014 г. № 1061н.
20. Санитарные правила и нормы СанПиН 2.2.4.548–96 «Гигиенические требования к микроклимату производственных помещений», утвержденные постановлением Госкомсанэпиднадзора РФ от 1 октября 1996 г. № 21.
21. Санитарно-эпидемиологические правила и нормативы СанПиН 2.2.2/2.4.1340–03 «Гигиенические требования к персональным электронно-вычислительным машинам и организации работы», утвержденные Главным государственным санитарным врачом РФ 30 мая 2003 г.
22. Санитарно-эпидемиологические правила и нормативы СанПиН 2.2.2.1332–03 «Гигиенические требования к организации работы на копировально-множительной технике», введенные в действие Постановлением Главного государственного санитарного врача РФ от 30.05.2003 № 107.

ПРИЛОЖЕНИЕ № 1

[Наименование Организации]

УТВЕРЖДАЮ
Наименование должности
руководителя Организации
Подпись
Расшифровка подписи
Дата

Место составления

ПОЛОЖЕНИЕ О БУХГАЛТЕРСКОЙ СЛУЖБЕ

1. Общие положения

1.1. Бухгалтерская служба является самостоятельным структурным подразделением Организации, создается и ликвидируется приказом [наименование должности руководителя Организации].

1.2. Бухгалтерская служба подчиняется непосредственно [наименование должности руководителя Организации].

1.3. Бухгалтерскую службу возглавляет главный бухгалтер, назначаемый на должность и освобождаемый от нее приказом [наименование должности руководителя Организации].

1.4. На время отсутствия главного бухгалтера (командировка, отпуск, болезнь и т. п.) руководство бухгалтерской службой осуществляет его заместитель, а при отсутствии последнего – другое должностное лицо, о чем объявляется приказом по Организации.

1.5. Квалификационные требования, функциональные обязанности, права, ответственность главного бухгалтера и других работников бухгалтерской службы регламентируются должностными инструкциями, утверждаемыми [наименование должности руководителя Организации].

1.6. В своей деятельности бухгалтерская служба руководствуется:

- законом Российской Федерации «О бухгалтерском учете»;
- стандартами по бухгалтерскому учету;
- иными нормативными правовыми документами о бухгалтерском учете;
- уставом Организации;
- настоящим положением.

1.7. [Вписать нужное].

2. Цели

2.1. Целью бухгалтерской службы является:

2.1.1. Формирование документированной систематизированной информации об объектах бухгалтерского учета в соответствии с законодательством Российской Федерации и составление на ее основе бухгалтерской (финансовой) отчетности, раскрывающей информацию о финансовом положении Организации, финансовом результате ее деятельности и движении денежных средств.

3. Задачи

3.1. Для достижения цели бухгалтерская служба решает следующие задачи:

3.1.1. Организует и планирует процесс формирования информации в системе бухгалтерского учета.

3.1.2. Обеспечивает представление бухгалтерской (финансовой) отчетности в соответствующие адреса в установленные сроки.

3.1.3. Формирует учетную политику Организации в соответствии с законодательством о бухгалтерском учете исходя из структуры и особенностей деятельности Организации.

3.1.4. Разрабатывает приложения к Учетной политике, в т. ч. рабочий план счетов, формы первичных учетных документов, применяемых для оформления фактов хозяйственной жизни, бухгалтерские регистры, формы бухгалтерской (финансовой) отчетности, график документооборота.

3.1.5. Составляет (оформляет) первичные учетные документы, проверяет первичные учетные документы в отношении формы, полноты оформления, реквизитов. Составляет сводные учетные документы.

3.1.6. Регистрирует данные, содержащиеся в первичных и сводных учетных документах, в регистрах бухгалтерского учета.

3.1.7. Отражает в бухгалтерском учете результаты переоценки объектов бухгалтерского учета, пересчета в рубли выраженной в иностранной валюте стоимости активов и обязательств.

3.1.8. Составляет отчетные калькуляции себестоимости продукции (работ, услуг), распределяет косвенные расходы, формирует расходы по амортизации активов в соответствии с учетной политикой.

3.1.9. Контролирует процесс формирования информации в системе бухгалтерского учета, тождество данных аналитического учета оборотам и остаткам по счетам синтетического учета, готовит информацию для составления оборотно-сальдовой ведомости, главной книги.

3.1.10. Выявляет случаи нарушения ответственными лицами графика документооборота и порядка представления в бухгалтерскую службу первичных учетных документов.

3.1.11. Формирует числовые показатели отчетов, входящих в состав бухгалтерской (финансовой) отчетности, а также осуществляет счетную и логическую проверку правильности формирования отчетов.

3.1.12. Формирует пояснения к бухгалтерскому балансу и отчету о финансовых результатах.

3.1.13. Обеспечивает подписание руководителем Организации бухгалтерской (финансовой) отчетности.

3.1.14. Обеспечивает членов инвентаризационных комиссий данными для проведения инвентаризации активов и обязательств, сопоставляет результаты инвентаризации с данными регистров бухгалтерского учета, составляет сличительные ведомости, отражает в бухгалтерском учете выявленные расхождения между фактическим наличием объектов и данными регистров бухгалтерского учета.

3.1.15. Обеспечивает контролеров (аудиторов, ревизоров и др.) необходимыми документами бухгалтерского учета при проведении внутреннего и внешнего аудита (ревизий, налоговых и иных проверок).

3.1.16. Подготавливает пояснения, осуществляет подбор необходимых документов для проведения внутреннего контроля, внутреннего и внешнего аудита, документальных ревизий, налоговых и иных проверок.

3.1.17. Подготавливает соответствующие документы о разногласиях по результатам аудита (ревизий, налоговых и иных проверок).

3.1.18. Изготавливает копии первичных учетных документов, в том числе в случае их изъятия уполномоченными Органами в соответствии с законодательством Российской Федерации.

3.1.19. Изготавливает и предоставляет по требованию уполномоченных Органов копии регистров бухгалтерского учета.

3.1.20. Систематизирует и комплектует регистры бухгалтерского учета за отчетный период.

3.1.21. Обеспечивает сохранность бухгалтерской (финансовой) отчетности до ее передачи в архив.

3.1.22. Подготавливает и осуществляет передачу первичных учетных документов и регистров бухгалтерского учета в архив, организует передачу бухгалтерской (финансовой) отчетности в архив в установленные сроки.

3.1.23. Своевременно отражает на счетах бухгалтерского учета операции, связанные с движением основных средств, товарно-материальных ценностей и денежных средств.

3.1.24. Подготавливает информацию для составления статистической, налоговой отчетности, отчетности о социальном, медицинском и пенсионном страховании и т. п. и осуществления расчетов по своевременному погашению обязательств Организации.

3.1.25. Проверяет организацию бухгалтерского учета и отчетности в структурных подразделениях Организации (проведение документальных ревизий).

3.1.26. [Вписать нужное].

4. Структура

4.1. Структуру и штатную численность бухгалтерской службы утверждает [наименование должности руководителя Организации] по представлению главного бухгалтера и по согласованию с [отделом кадров, отделом организации и оплаты труда].

4.2. Бухгалтерская служба имеет в своем составе структурные подразделения – группы: [вписать нужное].

4.3. Работники групп подчиняются руководителям групп, а руководители групп подчиняются главному бухгалтеру.

4.4. Положения о подразделениях бухгалтерской службы [группах] утверждаются главным бухгалтером, а распределение обязанностей между работниками подразделений осуществляется их руководителями.

4.5. [Вписать нужное].

5. Ресурсы

5.1. Выделение бухгалтерской службе ресурсов осуществляется по решению [наименование должности руководителя Организации] на основании заявок главного бухгалтера.

5.2. Бухгалтерской службе выделяются отдельные помещения площадью не менее 4,5 кв. м на одно рабочее место.

5.3. Рабочее место работника бухгалтерской службы оборудовано столом, тумбой, рабочим креслом, персональным компьютером, телефоном, канцелярскими принадлежностями. Бухгалтерская служба обеспечивается принтерами и копировальным аппаратом.

5.4. Помещения бухгалтерской службы оборудованы шкафами и полками для хранения рабочей документации. Для хранения архивной документации выделяется отдельное помещение.

5.5. Бухгалтерский учет ведется с использованием компьютерной программы автоматизации бухгалтерского учета [название программы].

5.6. Работники бухгалтерской службы обеспечиваются доступом к справочно-правовой системе [название системы].

5.7. [Вписать нужное].

6. Взаимодействия и полномочия

6.1. Бухгалтерская служба осуществляет свою деятельность во взаимодействии с другими службами и структурными подразделениями Организации:

С [название подразделения] по вопросам:

- **получения:** [вписать нужное];
- **предоставления:** [вписать нужное].

• и. т. д.

6.2. Бухгалтерская служба согласовывает с руководителями структурных подразделений Организации, а также с [вписать нужное] вопросы назначения, увольнения и перемещения материальноответственных лиц (кассиров, заведующих складами и др.).

6.3. Бухгалтерская служба оказывает методическую помощь работникам подразделений Организации по вопросам бухгалтерского учета и бухгалтерской (финансовой) отчетности.

6.4. В пределах своей компетенции бухгалтерская служба взаимодействует со сторонними Организация по вопросам сверки расчетов, документального оформления операций и др.

6.5. Бухгалтерская служба взаимодействует с государственными органами (органом государственной статистики, налоговыми органами и др.) по вопросам предоставления бухгалтерской (финансовой) отчетности и прочей бухгалтерской информации.

6.6. Бухгалтерская служба имеет право:

- требовать от всех подразделений Организации соблюдения порядка составления первичных учетных документов в отношении формы, полноты оформления и реквизитов;

- требовать от руководителей структурных подразделений Организации и отдельных специалистов предоставления сведений и документов, необходимых для ведения бухгалтерского учета;

- требовать от руководителей структурных подразделений Организации и отдельных специалистов соблюдения графика документооборота и порядка предоставления в бухгалтерскую службу первичных учетных документов;

- требовать от руководителей структурных подразделений Организации принятия мер, направленных на организацию правильного первичного учета выработки продукции и движения деталей и полуфабрикатов, на организацию количественного учета использования сырья и материалов в цехах, на производственных участках;

- не принимать к учету документы, которыми оформляются не имевшие места факты хозяйственной жизни, в том числе лежащие в основе мнимых и притворных сделок, документы, которые противоречат действующему законодательству и установленному порядку приемки, хранения и расходования денежных средств, товарно-материальных и других ценностей, а также подписанных не уполномоченными лицами;

- вести переписку по вопросам бухгалтерского учета и отчетности, а также другим вопросам, входящим в компетенцию бухгалтерской службы и не требующим согласования с руководителем Организации;

- представлять в установленном порядке от имени Организации по вопросам, относящимся к компетенции бухгалтерской службы во взаимоотношениях с налоговыми, финансовыми органами, органами

государственных внебюджетных фондов, кредитными организациями, государственными и муниципальными учреждениями, а также другими организациями;

- по согласованию с [наименование должности руководителя Организации] или его заместителем [например, по коммерческим вопросам] привлекать экспертов и специалистов в области бухгалтерского учета для консультаций, подготовки заключений, рекламаций и предложений.

6.7. Главный бухгалтер вправе:

- в случае обнаружения незаконных действий должностных лиц (приписок, использования средств не по назначению и других нарушений и злоупотреблений) докладывать [наименование должности руководителя Организации] для принятия мер;

- вносить предложения в отдел кадров и руководству Организации о перемещении работников бухгалтерской службы, их поощрении за успешную работу, а также предложения о наложении дисциплинарных взысканий на работников, нарушающих трудовую и финансовую дисциплину;

- давать согласие или отказывать в нем по вопросам назначения, увольнения и перемещения работников бухгалтерской службы;

- [вписать нужное].

6.8. Требования бухгалтерской службы в части порядка оформления операций и представления в бухгалтерию необходимых документов и сведений являются обязательными для всех подразделений Организации.

6.9. [Вписать нужное].

7. Ответственность

7.1. Ответственность за надлежащее и своевременное выполнение задач, предусмотренных настоящим положением, несет главный бухгалтер.

7.2. На главного бухгалтера возлагается персональная ответственность за:

- организацию, планирование, координацию и контроль процесса формирования информации в системе бухгалтерского учета;

- правильность формирования числовых показателей отчетов, входящих в состав бухгалтерской (финансовой) отчетности;

- представление бухгалтерской (финансовой) отчетности в соответствующие адреса в установленные сроки;

- обеспечение необходимыми документами бухгалтерского учета при проведении внутреннего и внешнего аудита (ревизий, налоговых и иных проверок), подготовку соответствующих документов о разногласиях по результатам аудита (ревизий, налоговых и иных проверок);

- обеспечение сохранности бухгалтерской (финансовой) отчетности до ее передачи в архив;

• передачу бухгалтерской (финансовой) отчетности в архив в установленные сроки;

• [вписать нужное].

7.3. Главный бухгалтер привлекается наравне с [наименование должности руководителя Организации] к ответственности в случае:

• искажения числовых показателей отчетов, входящих в состав бухгалтерской (финансовой) отчетности;

• нарушения установленных сроков представления бухгалтерской (финансовой) отчетности соответствующим Органам;

• [вписать нужное].

7.4. Ответственность работников бухгалтерской службы устанавливается должностными инструкциями.

7.5. [Вписать нужное].

Руководитель структурного подразделения

[инициалы, фамилия]

[подпись]

СОГЛАСОВАНО

Начальник юридического отдела

[инициалы, фамилия]

[подпись]

[число, месяц, год]

ПРИЛОЖЕНИЕ № 2

[Наименование Организации]

УТВЕРЖДАЮ
Наименование должности
руководителя Организации
Подпись
Расшифровка подписи
Дата

Место составления

Должностная инструкция главного бухгалтера

Настоящая должностная инструкция разработана и утверждена в соответствии с положениями Трудового кодекса Российской Федерации, Профессионального стандарта «Бухгалтер», утвержденного приказом Министерства труда и социальной защиты РФ от 22 декабря 2014 г. № 1061н, и иных нормативных правовых актов, регулирующих трудовые правоотношения.

1. Общие положения

1.1. Главный бухгалтер относится к категории руководителей и подчиняется непосредственно [наименование должности руководителя Организации].

1.2. Главный бухгалтер назначается на должность и освобождается от нее приказом [наименование должности руководителя Организации].

1.3. На должность главного бухгалтера назначается лицо, имеющее высшее образование и опыт практической работы (не менее трех лет из последних пяти календарных лет работы, связанной с ведением бухгалтерского учета, составлением бухгалтерской (финансовой) отчетности либо с аудиторской деятельностью), или среднее профессиональное образование и опыт практической работы (не менее пяти лет из последних семи календарных лет работы, связанной с ведением бухгалтерского учета, составлением бухгалтерской (финансовой) отчетности либо с аудиторской деятельностью).

1.4. На время отсутствия главного бухгалтера его должностные обязанности выполняет [должность].

1.5. Главный бухгалтер должен уметь:

- определять объем учетных работ, структуру и численность работников бухгалтерской службы, потребность в материально-технических, финансовых и иных ресурсах;

- разрабатывать внутренние организационно-распорядительные документы, в том числе стандарты бухгалтерского учета Организации;
- определять (разрабатывать) способы ведения бухгалтерского учета и формировать учетную политику Организации;
- оценивать возможные последствия изменений в учетной политике Организации, в том числе их влияние на ее дальнейшую деятельность;
- разрабатывать формы первичных учетных документов, регистров бухгалтерского учета, формы бухгалтерской (финансовой) отчетности и составлять график документооборота;
- организовывать делопроизводство в бухгалтерской службе;
- планировать объемы и сроки выполнения работ в отчетном периоде для целей составления бухгалтерской (финансовой) отчетности;
- при необходимости организовывать процесс восстановления бухгалтерского учета;
- распределять объем учетных работ между работниками (группами работников) бухгалтерской службы;
- оптимизировать рабочие места для целей ведения бухгалтерского учета;
- координировать действия работников бухгалтерской службы во взаимоотношениях с представителями внешней и внутренней среды Организации;
- оценивать уровень профессиональных знаний и умений работников бухгалтерской службы;
- планировать сроки, продолжительность и тематику повышения квалификации работников бухгалтерской службы;
- контролировать соблюдение сроков и качества выполнения работ по формированию информации в системе бухгалтерского учета;
- оценивать существенность информации, раскрываемой в бухгалтерской (финансовой) отчетности;
- формировать в соответствии с установленными правилами числовые показатели в отчетах, входящих в состав бухгалтерской (финансовой) отчетности, при централизованном и децентрализованном ведении бухгалтерского учета;
- составлять бухгалтерскую (финансовую) отчетность при реорганизации или ликвидации Организации;
- владеть методами финансового анализа информации, содержащейся в бухгалтерской (финансовой) отчетности, устанавливая причинно-следственные связи изменений, произошедших за отчетный период, оценивать потенциальные риски и возможности Организации в обозримом будущем;
- обосновывать принятые Организацией решения при проведении внутреннего контроля, внутреннего и внешнего аудита, ревизий, налоговых и иных проверок;

• пользоваться компьютерными программами для ведения бухгалтерского учета, информационными и справочно-правовыми системами, оргтехникой.

1.6. Главный бухгалтер должен знать:

• законодательство Российской Федерации о бухгалтерском учете, о налогах и сборах, об аудиторской деятельности, официальном статистическом учете, архивном деле, в области социального и медицинского страхования, пенсионного обеспечения, а также гражданское, таможенное, трудовое, валютное, бюджетное законодательство, законодательство о противодействии коррупции и коммерческому подкупу, легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма, законодательство о порядке изъятия бухгалтерских документов, об ответственности за непредставление или представление недостоверной отчетности; отраслевое законодательство в сфере деятельности Организации; практику применения указанного законодательства;

- судебную практику по вопросам бухгалтерского учета;
- международные стандарты финансовой отчетности;
- внутренние организационно-распорядительные документы Организации;
- основы экономики, технологии, организации производства и управления в Организации;
- методы финансового анализа и финансовых вычислений;
- порядок обмена информацией по телекоммуникационным каналам связи;
- современные технологии автоматизированной обработки информации;
- передовой отечественный и зарубежный опыт в области управления процессом формирования информации в системе бухгалтерского учета;
- основы информатики и вычислительной техники;
- правила защиты информации.

2. Должностные обязанности

2.1. Организация, планирование, координация и контроль процесса формирования информации в системе бухгалтерского учета.

2.2. Разработка способов ведения бухгалтерского учета и формирование учетной политики исходя из специфики условий хозяйствования, структуры, размеров, отраслевой принадлежности и других особенностей деятельности Организации.

2.3. Руководство работой по подготовке и утверждению рабочего плана счетов бухгалтерского учета, содержащего синтетические и аналитические счета, форм первичных учетных документов, применяемых для оформления хозяйственных операций, форм внутренней бухгалтерской отчетности, графика документооборота и порядка представления первичных учетных документов в бухгалтерскую службу.

2.4. Формирование числовых показателей отчетов, входящих в состав бухгалтерской (финансовой) отчетности, а также счетная и логическая проверка правильности их формирования.

2.5. Организация и участие в формировании пояснений к бухгалтерскому балансу и отчету о финансовых результатах.

2.6. Обеспечение подписания руководителем Организации бухгалтерской (финансовой) отчетности и ее представления в соответствующие адреса в установленные сроки.

2.7. Обеспечение необходимыми документами бухгалтерского учета при проведении внутреннего и внешнего аудита (ревизий, налоговых и иных проверок).

2.8. Подготовка соответствующих документов о разногласиях по результатам аудита (ревизий, налоговых и иных проверок).

2.9. Обеспечение сохранности бухгалтерской (финансовой) отчетности до ее передачи в архив.

2.10. Организация передачи бухгалтерской (финансовой) отчетности в архив в установленные сроки.

2.11. Организация делопроизводства в бухгалтерской службе.

2.12. Координирование действия работников бухгалтерской службы во взаимоотношениях с представителями внешней и внутренней среды Организации.

2.13. Планирование и организация повышения квалификации работников бухгалтерской службы.

2.14. Оказание методической помощи руководителям подразделений и другим работникам Организации по вопросам бухгалтерского учета и отчетности.

2.15. [Другие должностные обязанности].

3. Взаимодействия и полномочия

3.1. Главный бухгалтер имеет право:

3.1.1. На все предусмотренные законодательством Российской Федерации социальные гарантии.

3.1.2. Принимать обоснованные решения по вопросам организации процесса формирования информации в системе бухгалтерского учета.

3.1.3. Давать должностным лицам бухгалтерской службы указания и поручения по вопросам организации бухгалтерского учета, требовать от соответствующих должностных лиц их своевременного, полного и качественного исполнения.

3.1.4. Издавать распоряжения по вопросам организации бухгалтерского учета, осуществлять лично и через соответствующих должностных лиц

бухгалтерской службы контроль за их своевременным, полным и качественным исполнением.

3.1.5. Подписывать служебные документы по вопросам руководства деятельностью бухгалтерской службы.

3.1.6. Обращаться к [наименование должности руководителя Организации] с предложениями, направленными на совершенствование организации бухгалтерского учета и деятельности бухгалтерской службы.

3.1.7. По распоряжению [наименование должности руководителя Организации] представлять Организацию в других организациях и учреждениях.

3.1.8. Участвовать в протокольных мероприятиях, на которых рассматриваются вопросы его работы, а также вопросы деятельности бухгалтерской службы.

3.1.9. Требовать от должностных лиц бухгалтерской службы своевременного, полного и качественного предоставления достоверной информации, в т. ч. документированной, в интересах обеспечения надлежащей организации бухгалтерского учета.

3.1.10. Применять в отношении работников бухгалтерской службы меры поощрения и наказания, предусмотренные законодательством и локальными актами Организации.

3.1.11. Повышать свою профессиональную квалификацию.

3.1.12. Требовать от руководства Организации создания нормальных условий для выполнения должностных обязанностей.

3.1.13. [Иные права, предусмотренные трудовым законодательством Российской Федерации].

3.2. В интересах эффективной организации бухгалтерского учета главный бухгалтер осуществляет организационно-информационное взаимодействие:

3.2.1. С руководителями других служб и структурных подразделений Организации – по вопросам, отнесенным к их компетенции и связанным с организацией ведения бухгалтерского учета и формированием показателей бухгалтерской (финансовой) отчетности.

3.2.2. Главный бухгалтер обеспечивает согласование проектов документов, издаваемых в интересах эффективной организации бухгалтерского учета. Конкретный перечень лиц, с которыми производится согласование, определяется в зависимости от функционального назначения и содержания документа.

3.2.3. В необходимых случаях главный бухгалтер, руководствуясь предоставленными полномочиями, вправе издавать распоряжения совместно с другими уполномоченными на то должностными лицами Организации.

4. Ответственность

4.1. За неисполнение, ненадлежащее исполнение обязанностей, предусмотренных настоящей инструкцией, – в пределах, определенных трудовым законодательством Российской Федерации.

4.2. За совершенные в процессе осуществления своей деятельности правонарушения – в пределах, определенных действующим административным, уголовным и гражданским законодательством Российской Федерации.

4.3. За причинение материального ущерба работодателю – в пределах, определенных действующим трудовым и гражданским законодательством Российской Федерации.

Руководитель кадровой службы

[инициалы, фамилия] [подпись] [число, месяц, год]

Согласовано:

[должность] [инициалы, фамилия] [подпись] [число, месяц, год]

С инструкцией ознакомлен:

[инициалы, фамилия] [подпись] [число, месяц, год]

[Наименование Организации]

УТВЕРЖДАЮ
Наименование должности
руководителя Организации
Подпись
Расшифровка подписи
Дата

Место составления

Должностная инструкция бухгалтера (учет расчетов с работниками по оплате труда)

Настоящая должностная инструкция разработана и утверждена в соответствии с положениями Трудового кодекса Российской Федерации, Профессионального стандарта «Бухгалтер», утвержденного приказом Министерства труда и социальной защиты РФ от 22 декабря 2014 г. № 1061н, и иных нормативных правовых актов, регулирующих трудовые правоотношения.

1. Общие положения

1.1. Бухгалтер по учету расчетов с работниками по оплате труда (далее – бухгалтер) относится к категории специалистов и непосредственно подчиняется [наименование должности руководителя].

1.2. Бухгалтер назначается на должность и освобождается от нее приказом [наименование должности руководителя Организации].

1.3. На должность бухгалтера назначается лицо, имеющее среднее профессиональное образование – программы подготовки специалистов среднего звена, дополнительное профессиональное образование по специальным программам и опыт работы не менее трех лет при специальной подготовке по учету и контролю.

1.4. На время отсутствия бухгалтера его должностные обязанности выполняет [должность].

1.5. Бухгалтер должен уметь:

- составлять (оформлять) первичные учетные документы, в том числе электронные документы;
- пользоваться компьютерными программами для ведения бухгалтерского учета, информационными и справочно-правовыми системами, оргтехникой;
- вести регистрацию и накопление данных посредством двойной записи;
- составлять бухгалтерские записи в соответствии с рабочим планом счетов Организации;
- производить расчеты заработной платы, пособий и иных выплат работникам Организации;

- сопоставлять данные аналитического учета с оборотами и остатками по счетам синтетического учета на последний календарный день каждого месяца;
- готовить различные справки, готовить ответы на запросы, содержащие информацию, формируемую в системе бухгалтерского учета;
- исправлять ошибки, допущенные при ведении бухгалтерского учета, в соответствии с установленными правилами;
- обеспечивать сохранность первичных учетных документов и регистров бухгалтерского учета до передачи их в архив.

1.6. Бухгалтер должен знать:

- основы законодательства Российской Федерации о бухгалтерском учете, о налогах и сборах, об архивном деле, в области социального и медицинского страхования, пенсионного обеспечения, о хранении и изъятии регистров бухгалтерского учета, а также гражданского, трудового законодательства;
- практику применения законодательства Российской Федерации по бухгалтерскому учету;
- внутренние организационно-распорядительные документы Организации, регламентирующие порядок составления, хранения и передачу в архив первичных учетных документов, особенности группировки информации, содержащейся в первичных учетных документах, правила хранения документов и защиты информации в Организации, а также по вопросам оплаты труда;
- порядок документального оформления и отражения на счетах бухгалтерского учета операций, связанных с оплатой труда работников, движением денежных средств;
- организацию документооборота на данном участке бухгалтерского учета;
- порядок составления сводных учетных документов в целях осуществления контроля и упорядочения обработки данных о фактах хозяйственной жизни;
- основы экономики, технологии, организации производства и управления в Организации;
- основы информатики и вычислительной техники.

2. Должностные обязанности

2.1. Осуществление расчетов, связанных с учетом заработной платы (начисление заработной платы, отпускных, выплат по временной нетрудоспособности и социальных пособий, компенсаций при увольнении, расчет налога на доходы физических лиц и страховых взносов).

2.2. Составление (оформление) и прием первичных учетных документов по учету заработной платы.

2.3. Проверка первичных учетных документов по учету заработной платы в отношении формы, полноты оформления, реквизитов.

2.4. Выявление случаев нарушения ответственными лицами графика документооборота и порядка представления в бухгалтерскую службу первичных

учетных документов по учету заработной платы и информирование об этом руководителя бухгалтерской службы.

2.5. Систематизация первичных учетных документов по учету заработной платы текущего отчетного периода в соответствии с учетной политикой.

2.6. Составление на основе первичных учетных документов по учету заработной платы сводных учетных документов.

2.7. Регистрация данных, содержащихся в первичных учетных документах по учету заработной платы, в регистрах бухгалтерского учета.

2.8. Подсчет в регистрах бухгалтерского учета по учету заработной платы итогов и остатков по счетам синтетического и аналитического учета, контроль тождества данных аналитического учета по учету заработной платы оборотам и остаткам по счетам синтетического учета по учету заработной платы.

2.9. Подготовка информации по учету заработной платы для составления оборотно-сальдовой ведомости, главной книги.

2.10. Подготовка данных для составления отчетности во внебюджетные фонды и по НДФЛ.

2.11. и иных проверок по вопросам учета заработной платы.

2.12. Предоставление регистров бухгалтерского учета по учету заработной платы для их изъятия уполномоченными органами в соответствии с законодательством Российской Федерации.

2.13. Систематизация и комплектование регистров бухгалтерского учета по учету заработной платы за отчетный период.

2.14. Подготовка первичных учетных документов и регистров бухгалтерского учета по учету заработной платы для передачи в архив.

2.15. Изготовление копий первичных учетных документов по учету заработной платы, в том числе в случае их изъятия уполномоченными органами в соответствии с законодательством Российской Федерации.

2.16. Изготовление и предоставление по требованию уполномоченных органов копий регистров бухгалтерского учета по учету заработной платы.

2.17. Обеспечение данными для проведения инвентаризации обязательств организации по заработной плате.

2.18. [Другие должностные обязанности].

3. Взаимодействия и полномочия

3.1. Бухгалтер имеет право:

3.1.1. На все предусмотренные законодательством Российской Федерации социальные гарантии.

3.1.2. Подписывать и визировать документы в пределах своей компетенции.

3.1.3. Принимать участие в обсуждении вопросов, входящих в его функциональные обязанности.

3.1.4. Представлять руководству предложения по совершенствованию своей работы.

3.1.5. Знакомиться с проектами приказов руководства, касающимися его деятельности.

3.1.6. Требовать от руководства создания нормальных условий для выполнения служебных обязанностей.

3.1.7. Повышать свою профессиональную квалификацию.

3.1.8. Другие права, предусмотренные трудовым законодательством Российской Федерации.

3.2. Для надлежащего исполнения своих функциональных обязанностей бухгалтер взаимодействует, получая необходимую информацию и документы, со всеми подразделениями Организации и должностными лицами в соответствии с Порядком, установленным в Организации.

4. Ответственность

4.1. За неисполнение, ненадлежащее исполнение обязанностей, предусмотренных настоящей инструкцией, – в пределах, определенных трудовым законодательством Российской Федерации.

4.2. За совершенные в процессе осуществления своей деятельности правонарушения – в пределах, определенных действующим административным, уголовным и гражданским законодательством Российской Федерации.

4.3. За причинение материального ущерба работодателю – в пределах, определенных действующим трудовым и гражданским законодательством Российской Федерации.

Руководитель структурного подразделения

[инициалы, фамилия]

[подпись]

[число, месяц, год]

Согласовано:

Начальник юридического отдела

[инициалы, фамилия]

[подпись]

[число, месяц, год]

С инструкцией ознакомлен:

[инициалы, фамилия]

[подпись]

[число, месяц, год]

ПРИЛОЖЕНИЕ № 3

График документооборота (по участкам учета)

Наименование документа	Создание документа				Передача документа в бухгалтерию			Обработка и хранение документа		
	Количество экз.	Ответственный за оформление	Срок оформления	Контроль за исполнением	Кто представляет	Срок передачи	Ответственный за проверку	Кто исполняет	Срок исполнения	Срок хранения
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
По учету заработной платы										
Табель учета рабочего времени (Т-13)	1	Работник отдела кадров либо ответственное лицо подразделения	Открывается ежемесячно за 2–3 дня до начала расчетного периода. Записи в него заносятся каждый день	Начальник отдела кадров	Работник отдела кадров	Каждую половину месяца	Ответственный бухгалтер	Ответственный бухгалтер	до 5-го числа и до 20-го числа месяца	5 лет
Расчетная ведомость (Т-51)	1	Ответственный бухгалтер	Два раза в месяц – до 5 числа и до 20 числа	Ответственный бухгалтер	Ответственный бухгалтер	В день составления	Главный бухгалтер	Ответственный бухгалтер	до 5-го числа и до 20-го числа месяца	6 лет
Записка-расчет о предоставлении отпуска работнику (Т-60)	1	Работник отдела кадров	Не позднее чем за 3 дня до начала отпуска	Начальник отдела кадров	Работник отдела кадров	В день составления	Ответственный бухгалтер	Ответственный бухгалтер	Не позднее чем за 3 дня до начала отпуска	5 лет
По учету расчетов с подотчетными лицами										
Авансовый отчет (АО-1)	1	Подотчетное лицо	В срок, не превышающий 3 рабочих дней после дня истечения срока, на который выданы наличные деньги под отчет, или со дня выхода на работу	Ответственный бухгалтер	Подотчетное лицо	В день составления	Руководитель сектора учета	Ответственный бухгалтер	Не позднее 2 дней после утверждения	5 лет
Приказ-распоряжение о направлении работника в командировку (Т-9)	1	Работник отдела кадров	Не позднее чем за день до начала командировки	Начальник отдела кадров	Работник отдела кадров (копию)	После отбытия в командировку	Ответственный бухгалтер	Работник отдела кадров, ответственный бухгалтер	Не позднее 2 дней после утверждения АО	5 лет

ПРИЛОЖЕНИЕ № 4

График документооборота для отдела продаж

Наименование документа	Создание документа				Передача документа в бухгалтерию			Обработка и хранение документа		
	Количество экз.	Ответственный за выписку	Срок оформления	Ответственный за исполнение	Кто представляет	Срок передачи	Ответственный за проверку	Кто исполняет	Срок исполнения	Срок хранения
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Отдел продаж										
Договор поставки (форма утверждена приказом руководителя)	2	Менеджер по продажам	В день поступления заказа	Начальник отдела продаж	Менеджер по продажам	В день продажи продукции	Ответственный бухгалтер, юрист	Ответственный бухгалтер	В день продажи товаров	5 лет
Счет на оплату товаров (форма утверждена приказом руководителя)	2	Менеджер по продажам	На следующий день после поступления заказа	Начальник отдела продаж	Менеджер по продажам	В день составления счета	Ответственный бухгалтер	Ответственный бухгалтер	В день получения счета	5 лет
Акт передачи продукции (форма утверждена приказом руководителя)	2	Менеджер по продажам	В день передачи продукции	Начальник отдела продаж	Менеджер по продажам	В день продажи продукции	Ответственный бухгалтер, юрист	Ответственный бухгалтер	В день продажи товаров	5 лет
Товарная накладная (форма № ТОРГ-12)	2	Менеджер по продажам	В день передачи продукции	Кладовщик	Кладовщик	В день продажи продукции	Ответственный бухгалтер	Ответственный бухгалтер	В день продажи (с отчетом)	5 лет