

Построение системы стандартов и регламентов в организации

© 2011 С.В. Алексеева

E-mail: usv@rastam.ru

В работе рассмотрен подход к построению системы стандартов и регламентов в организации по трехуровневой иерархической схеме. Определена классификация совокупности стандартов и регламентов по направлениям деятельности, и выявлены критерии. Установлены признаки классификации регламентирующих документов в системе стандартов и регламентов организации.

Ключевые слова: уровни и признаки регламентирующих документов, классификация направлений деятельности стандартов и регламентов, критерии классификации регламентирующих документов по направлению.

На формирование структуры предприятия первостепенное влияние оказывают такие факторы, как размеры предприятия, применяемая технология, среда бизнеса, а также миссия и стратегия развития. Чаще всего на рынке распространены организации с линейно-функциональной структурой управления; с дивизиональной, подразумевающей деление предприятия на блоки по видам товаров или услуг, по группам покупателей или регионам; с матричной структурой; конгломеративной и смешанной.

Координация деятельности предприятия, обеспечивающая целенаправленность и ритмичность его работы, осуществляется путем формирования в нем некой системы управления. Управление представляет собой процесс целенаправленного, систематического и непрерывного воздействия системы на объекты управления с помощью функций управления, образующих замкнутый и бесконечно повторяющийся управленческий цикл.

Построение системы стандартов и регламентов в организации может быть осуществлено по трехуровневой иерархической схеме (см. таблицу).

Совокупность стандартов и регламентов классифицируется, по следующим направлениям деятельности:

- общеорганизационная часть деятельности;
- производственная деятельность;
- сфера учета, в том числе бухгалтерского и налогового;
- финансово-экономическая часть деятельности.

Критериями классификации регламентирующего документа по определенному направлению деятельности послужили следующие признаки (рис. 1): целевая направленность - регламентация бизнес-процессов, ресурсов, структур по указанным четырем направлениям деятельности; а также конечные пользователи документа - сотрудники отдела, работающего по перечисленным направлениям.

Документы, регламентирующие общеорганизационную часть деятельности, содержат регламенты, предписывающие действия, относящиеся к следующим основным функциям:

- организация структуры управления - документы данной сферы призваны обеспечить выполнение происходящих в организации процессов путем закрепления участия в каждом процессе за определенным исполнителем. Данная функция предполагает разделение всех процессов по горизонтали - между подразделениями и

Описание уровней регламентирующих документов

| Уровень документов | Критерии отнесения документа к данному уровню | Предложение по изменению документа |
|--------------------|--|---|
| Первый уровень | Документ: <ul style="list-style-type: none"> • регламентирует критически важные для организации направления • регламентирует отдельное направление организации в целом • связан с большим количеством регламентов | Предложения по изменению регламента может вносить высшее руководство, основываясь на информации от менеджеров среднего звена |
| Второй уровень | Документ регламентирует деятельность по отдельным бизнес-процессам | Предложения по изменению регламента вышестоящему руководству может вносить только начальник подразделения, основываясь на информации, полученной от своих подчиненных |
| Третий уровень | Документ регламентирует деятельность по небольшим подпроцессам в составе бизнес-процесса | Предложения по изменению регламента может вносить работник, обращаясь к своему линейному руководителю |



Рис. 1. Признаки классификации регламентирующих документов в Системе стандартов и регламентов организации

отдельными исполнителями и по вертикали - между руководителями и исполнителями;

- организация труда - документы, регламентирующие процессы организации труда, предполагают решение вопросов, связанных с привлечением и освобождением работников; обеспечением условий труда; формированием системы вознаграждения за труд и системы мотивации персонала;

- коммуникации как связующей управленческой функции. Документы этой сферы призваны решать такие задачи: а) определять принципиальные подходы к нормативному регулированию документооборота; б) представлять разъяснения по организации отдельных процессов по документообороту.

Регламентирующие документы, относящиеся к общеорганизационной части деятельности, представлены на рис. 2 с учетом уровней иерархии.

Одним из основополагающих документов данной области хозяйственной деятельности выступает Регламент договорной деятельности организации, который определяет порядок разработки и утверждения различных хозяйственных договоров, заключаемых с контрагентами, работниками организации, финансовыми посредниками на рынке.

Наряду с этим документом одним из основных также служит Регламент по дальнейшему сопровождению системы стандартов и регламентов (ССР) организации, предусматривающий использование утвержденных правил и стандартов документирования бизнес-процессов и условий их актуализации.

Документы первого уровня, кроме вышеуказанных двух основных документов, устанавливают общие правила организации хозяйственного процесса, направленные:

- на определение иерархии взаимоотношений в организации, установление вертикальных взаимосвязей;
- определение графика документооборота и порядка разработки документов, регламентирующих деятельность структурных подразделений;
- систематизацию и упорядочение взаимоотношений организации с персоналом, а также разработку и утверждение системы мотивации труда работников.

Кроме того, на данном уровне особого внимания заслуживает Регламент по управлению персоналом, представляющий собой общие принятые руководством и доведенные до работников условия управления работой персонала организации как в целом, так и по отдельным структурным подразделениям. Данный регламент фор-

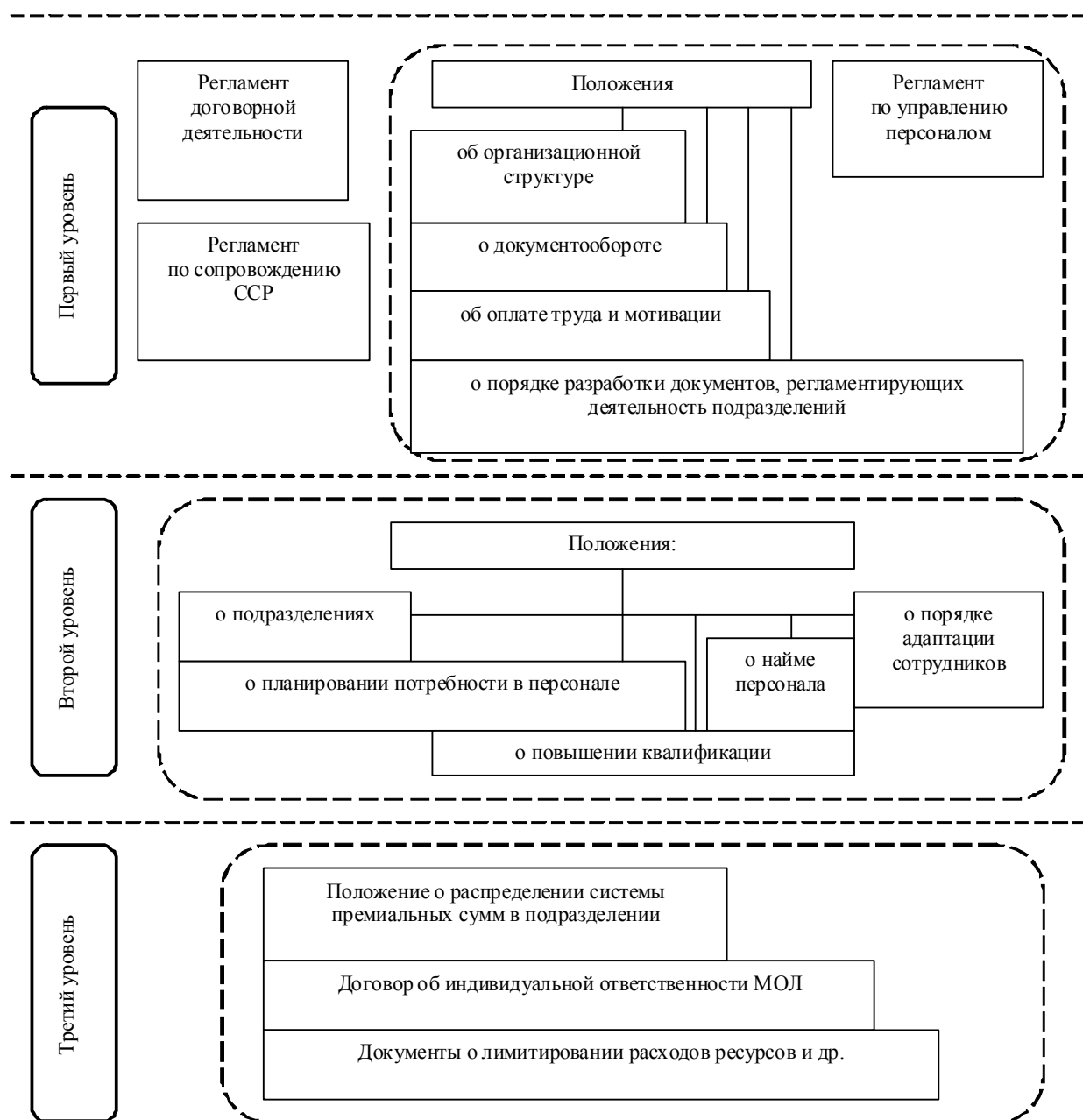


Рис. 2. Документы, регламентирующие общеорганизационную часть деятельности организации

мирует условия трудовой дисциплины, права и обязанности каждого сотрудника, его функциональные полномочия и задачи, меру имущественной и финансовой ответственности. В этом регламенте также могут быть раскрыты условия социальной поддержки работников и вопросы кадровой политики организации.

Документы второго уровня регламентируют вопросы, связанные с организацией деятельности отдельных структурных подразделений и, в первую очередь, вопросы, касающиеся правил труда, определения потребности в трудовых ресурсах подразделения с учетом его производственных задач на перспективу. Также на данном уровне

не могут быть разработаны Положения о найме персонала, о системе повышения квалификации работников в соответствии с производственными программами совершенствования продукции или технологии.

На третьем уровне регламентирующие документы, как правило, в отличие от документов первого и второго уровней, могут не иметь жестких формализованных критериев разработки и утверждения. Они могут составляться преимущественно в произвольной форме или же по типовым стандартным образцам (это касается, в частности, договора об индивидуальной ответственности). Документы этого уровня могут быть

представлены не только положениями, договорами, но и различными служебными записками, расчетно-аналитическими документами, сметами, бюджетами, рабочими календарями и прочими документами.

В рамках производственной деятельности перечень документов может быть разнообразным по объему и количеству в зависимости от размеров организации, специфических особенностей деятельности, сферы бизнеса и других факторов.

На наш взгляд, документы производственной деятельности первого уровня должны включать положения и правила организации производственных бизнес-процессов с учетом технологических особенностей. Таковыми документами могут быть, например, Регламент по формированию эксплуатационного приказа, устанавливающий порядок создания продукта и эксплуатации основных средств организации; Регламент по организации ремонтных операций, определя-

ющий правила и условия проведения всех видов ремонтов; и т.д.

К документам второго уровня данной сферы деятельности организации относятся Положения по организационной деятельности отдельного структурного подразделения; Регламент по организации снабжения работ, выполняемых хозспособом, и др.

Документы третьего уровня предназначены для оперативного решения текущих проблем в процессе производственной деятельности структурного подразделения и касаются в первую очередь вопросов расходования материальных и иных ресурсов, их хранения, доставки и использования, а также внутреннего перемещения ресурсов. С определенной долей условности можно полагать, что документы этой части деятельности очень тесно пересекаются с документами третьего уровня по общеорганизационной деятельности. В отличие от последних, здесь эти документы имеют ярко выраженный локальный характер применения.

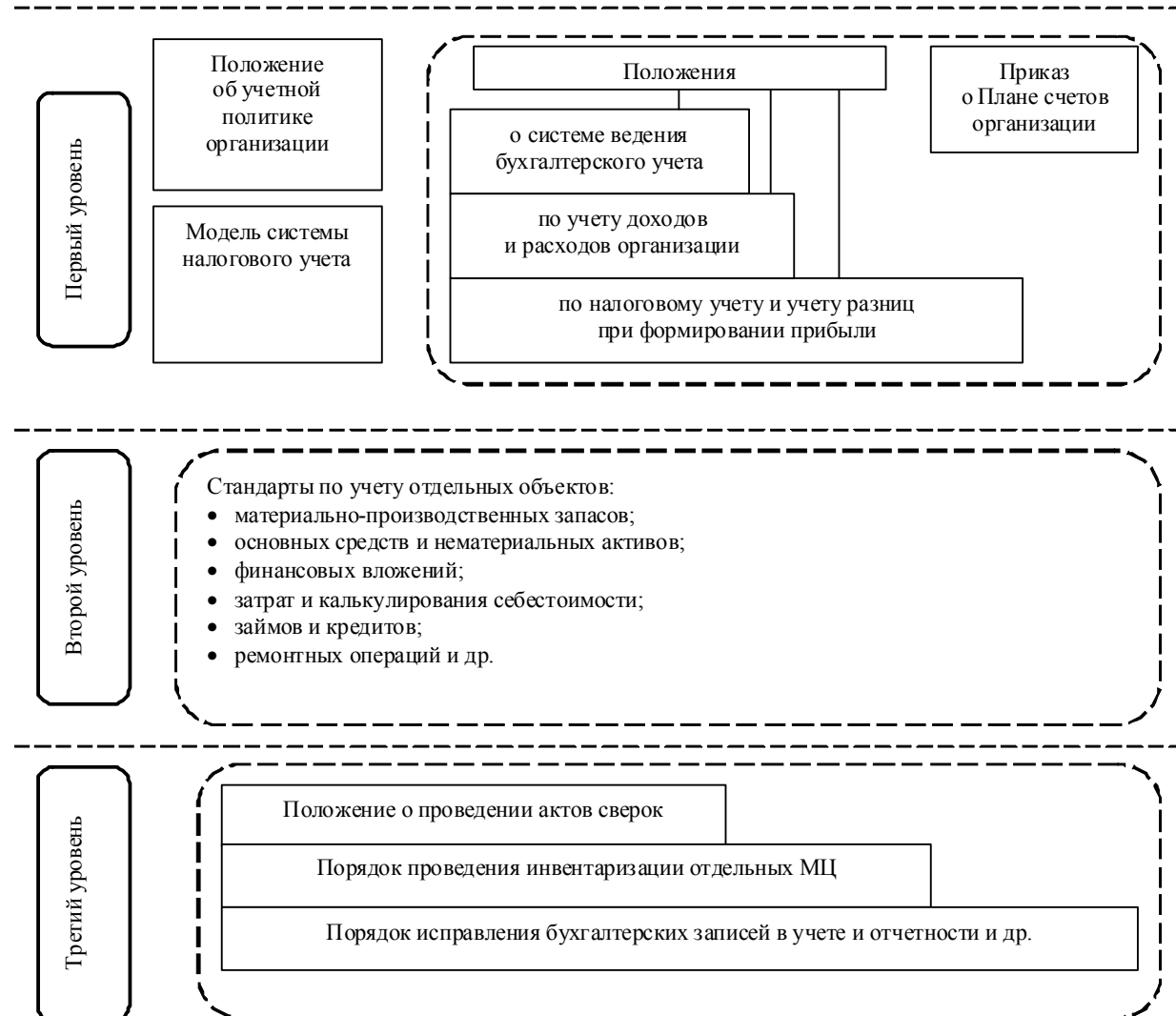


Рис. 3. Документы, регламентирующие сферу учета организации

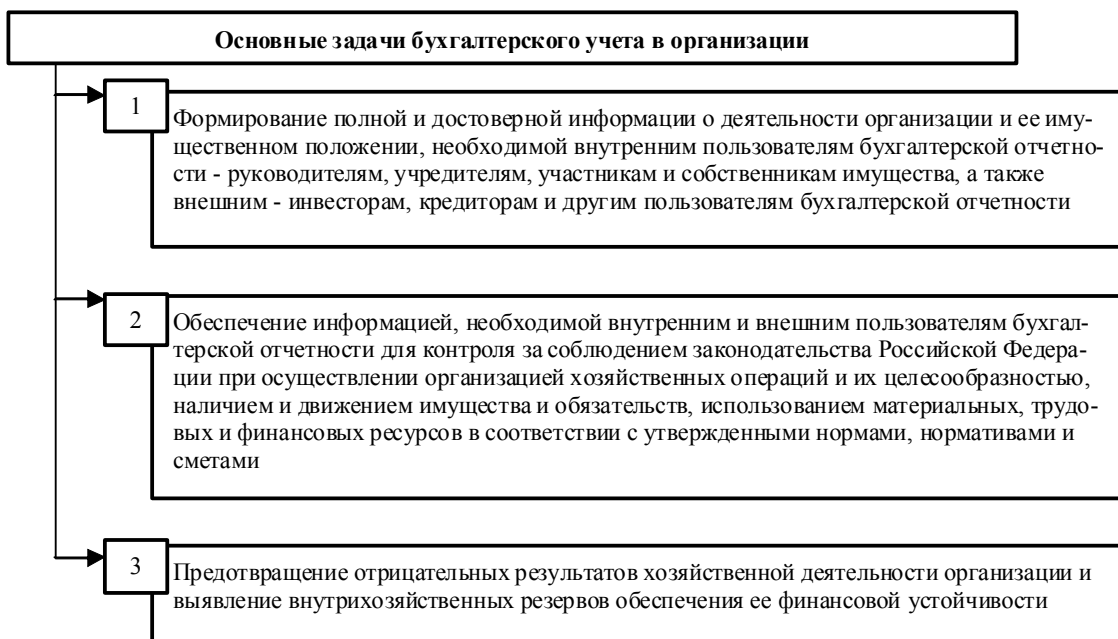


Рис. 4. Задачи бухгалтерского учета в организации

Для обеспечения качества управления предприятием наибольшее внимание в представленной Системе стандартов и регламентов организации, на наш взгляд, должно уделяться стандартам сферы учета и финансово-экономической части деятельности.

Основное назначение стандартов сферы учета состоит в том, чтобы конкретизировать общие принципы ведения бухгалтерского учета, закрепленные в законодательстве (причем с учетом особенностей бухгалтерского учета и налогового учета) применительно к специфике деятельности конкретной организации. Документы, регламентирующие сферу бухгалтерского и налогового учета, также строятся по трехуровневой иерархической схеме управления (рис. 3).

Система стандартов бухгалтерского учета базируется на положениях федерального законодательства в области регулирования бухгалтерского учета и отчетности. Так, документы первого уровня организации разрабатываются в строгом соответствии с требованиями федерального закона \square 129-ФЗ "О бухгалтерском учете", Положения по ведению бухгалтерского учета и бухгалтерской отчетности в Российской Федерации \square 34н, Инструкции по применению Плана счетов бухгалтерского учета финансово-хозяйственной деятельности организаций \square 94н, положения Налогового кодекса Российской Федерации.

Также руководящими регулятивами при разработке в организации документов первого уровня служат положения бухгалтерского учета ПБУ 4/99 "Бухгалтерская отчетность организации", ПБУ 1/2008 "Учетная политика организации", ПБУ 18/02 "Учет расходов по налогу на

прибыль", ПБУ 23/2011 "Отчет о движении денежных средств".

Стандартизация регламентирующих документов, относящихся к области учета в организации, базируется в первую очередь на разработке и утверждении Положения о системе ведения бухгалтерского учета в организации и учетной политике.

В положении о системе ведения бухгалтерского учета на предприятии определены и представлены задачи организации бухгалтерского учета (рис. 4).

Через систему бухгалтерского учета проходят все факты хозяйственной жизни организации, создающие поток экономической информации для целей управления, контроля, анализа и планирования хозяйственной деятельности. Поэтому в положении о системе ведения бухгалтерского учета в организации должны быть прописаны следующие основные аспекты.

Бухгалтерский учет в организации ведется в соответствии с законодательными актами, регулирующими ведение бухгалтерского учета на территории Российской Федерации, а также с локальными документами организации (приказами, положениями, распоряжениями и т. п.).

1. Налоговый кодекс Российской Федерации. URL: <http://base.garant.ru/10900200>.

2. О бухгалтерском учете: федер. закон от 21 нояб. 1996 г. \square 129-ФЗ. URL: http://www.consultant.ru/popular/buch/53_2.html.

3. Инструкция по применению Плана счетов бухгалтерского учета финансово-хозяйственной деятельности организаций от 31 окт. 2000 г. \square 94н. URL: <http://sprbuh.systems.ru/uchet/ps>.