

Глава 2

В чем заключается роль бухгалтерии в современных компаниях

Хотите, чтобы сразу стало немного проще? Если мир кажется нам несовершенным, а мы не в силах его изменить, это не повод, чтобы впадать в депрессию. Может быть, стоит просто изменить к нему свое отношение?

В этой главе я расскажу о ключевых моментах, которые помогут главному бухгалтеру правильно оценить место и роль бухгалтерии в современной компании.

2.1. Что такое «несвойственные функции» бухгалтерии и что с ними делать

Основная причина не самого позитивного отношения к бухгалтерии заключается в том, что главный бухгалтер зачастую сам отстраняется от проблем компании, заявляя: «Моя задача — сдать бухгалтерскую и налоговую отчетность, а все остальное — несвойственные функции, которые бухгалтерия выполнять не должна». Управленческий учет — это уже несвойственная функция. Ведение кадрового учета — тем более.

В результате генеральный директор начинает воспринимать бухгалтерию как подразделение, нужное не для ведения бизнеса, а для чего-то другого.

Руководитель одной компании попросил главного бухгалтера подготовить отчет к собранию акционеров. Главбух возразил: «Это несвойственная функция. В мои должностные обязанности она не входит. Я этого делать не буду».

Как вы думаете, что сделал гендиректор? Правильно: в тот же день он вызвал начальника отдела кадров и дал ему распоряжение: «Иван Иванович, запиши в должностные обязанности главного бухгалтера функцию “формирование отчета для собрания акционеров”». И надо отдать должное генеральным директорам — это люди, которые привыкли решать проблемы системно, раз и навсегда, чтобы потом еще раз не возвращаться к одному и тому же вопросу. Сделав распоряжение, генеральный добавил: «Да, и чтобы в следующий раз нам не устраивать весь этот сыр-бор, допиши: “в функции главного бухгалтера также входит выполнение всех прочих распоряжений генерального директора”». Вот и всё.

Поэтому, чтобы не обострять конфликт с руководителем, нужно перейти от конфронтации к конструктивному сотрудничеству.

Говорить сегодня о том, что у бухгалтерии есть свойственные, а есть несвойственные функции, просто ссылаясь при этом на какие-то традиции или нормативные акты, невозможно. Я бы даже сказал — непрофессионально.

Генеральный директор как первое лицо компании имеет право поручить любую функцию любому подразделению или его руководителю. Это его законное право. Если он посчитает, что не менеджеры коммерческой службы, а бухгалтерия обязана заниматься истребованием документов от контрагентов, значит, она должна будет это делать.

У главного бухгалтера в данном случае тоже есть право. Я не имею в виду возможность написать заявление «по собственному желанию» — это само собой. Если главный бухгалтер не хочет увольняться из компании, но при этом считает, что генеральный ошибается, у него есть право его переубедить. Не просто сослаться на «несвойственность», а доказать, что смежное подразделение справится с этой задачей лучше бухгалтерии, используя три очень весомых для генерального директора аргумента: сроки, цена и качество.

Например, снабженцам проще договориться с поставщиками о своевременном поступлении в компанию накладных или о подписании актов об оказании услуг. Бухгалтерии же на выбивание этих

документов потребуются дополнительные время и силы, а результат будет заведомо хуже. Сотрудники отдела сбыта способны быстрее, дешевле и лучше бороться с просроченной дебиторской задолженностью, так как они постоянно и тесно общаются с менеджерами компаний-должников.

Иногда целесообразно разбить одну большую функцию на ряд подфункций и распределить их между несколькими службами.

Например, в рамках контроля дебиторской задолженности закрепить за бухгалтерией обязанность регулярно (скажем, раз в две недели) предоставлять другим подразделениям информацию о ее величине в разрезе контрагентов, договоров и сроков возникновения. А за другими подразделениями, в свою очередь, закрепить ответственность за своевременную оплату отгруженной продукции и оперативное поступление документов по закрытию авансов, выплаченных поставщикам.

Иными словами, бухгалтерия — это не что иное, как одна из бизнес-единиц компании. Такая же, как отделы снабжения, сбыта, производственный и любой другой. И главный бухгалтер — это, по сути, один из заместителей генерального директора, которому первое лицо компании делегирует определенный набор функций. А от чего зависит набор функций, который гендиректор поручит главбуху?

Скорее не от чего, а от кого, ведь в данном случае все субъективно. Ситуация зависит прежде всего от самого генерального директора, его представлений о том, как лучше распределить функции между своими заместителями, и в том числе, безусловно, от личности главного бухгалтера.

Например, генеральный решил: «Я не буду поручать руководителю отдела снабжения истребование документов от контрагентов. Это бесполезно. Он всю работу завалит. Пусть лучше в бане с поставщиками парится, налаживает отношения и при этом обеспечивает ритмичные поставки, скидки на них, качество материалов, но требовать, чтобы он вовремя и правильно собирал документы,

невозможно. Это не тот человек. А вот главбух — как раз тот, кто все сделает замечательно».

Что еще нужно сделать главному бухгалтеру сразу после того, как генеральный директор решил возложить на бухгалтерию новую функцию? Обязательно подробно обсудить с руководителем, что именно он имеет в виду, какие результаты ожидает получить.

Возможно, не все так страшно, как кажется на первый взгляд.

Например, если директор поручает бухгалтерии вести управленческий учет, не нужно сразу расстраиваться и пытаться придумать, как избежать огромной дополнительной нагрузки. Возможно, он хочет всего лишь получать ежедневные выписки с расчетных счетов, чтобы видеть, откуда пришли деньги и куда они ушли. Это не требует больших трудозатрат, поэтому отказываться, лишний раз усложняя отношения с руководителем, нет никакого смысла. Наоборот, появляется возможность улучшить взаимодействие с генеральным директором, продемонстрировать ему полезность бухгалтерии.

И совсем другое дело, если под управленческим учетом директор подразумевает отличное от бухгалтерского учета отражение основных хозяйственных операций, требующее разработки отдельной учетной политики, а также формирование большого объема дополнительной отчетности.

В этом случае главный бухгалтер должен оценить объем дополнительной работы в человеко-часах и запросить у руководителя соответствующее увеличение штата или бюджет на доработку информационной системы. Иногда, если штат бухгалтерии увеличить не получается, удастся договориться с генеральным директором о снятии (или передаче в смежные подразделения) части старых функций в обмен на выполнение новых.

А в целом дополнительные функции могут оказаться даже полезными. И есть несколько веских оснований так полагать.

Во-первых, главному бухгалтеру предоставляется хорошая возможность получить опыт в новой для себя области, чтобы впоследствии оказаться более востребованным на рынке труда.

Во-вторых, можно усилить свое влияние в компании, найти общий язык со смежными отделами. Например, в функцию визирования новых договоров обязательно нужно включить проверку обоснованности размера аванса, выплачиваемого поставщикам. Бухгалтерия должна иметь возможность согласовывать его величину от нуля до, скажем, 60%. Службы, ответственные за эти договоры, как правило, заинтересованы, чтобы размер аванса был как можно выше, об этом их просят поставщики. И чтобы получить от бухгалтерии добро на эти 60%, они будут стараться добросовестно выполнять все ее требования. В частности, своевременно и правильно оформлять первичные документы.

И, наконец, в-третьих, стоит продемонстрировать генеральному директору реальную полезность бухгалтерии, доказать, что она не просто съедает деньги на свое содержание, а приносит вполне ощутимые результаты. Тогда главному бухгалтеру будет намного проще решать проблемы, связанные с низкой оплатой труда или недостаточной численностью сотрудников.

Одна из функций, которую каждому главбуху стоит взять на себя, — оптимизация налогообложения. В любых, даже очень небольших, компаниях всегда найдется способ снизить налоговые выплаты. Главный бухгалтер лучше всех знает, как этого добиться: часто достаточно лишь немного переформулировать предмет договора или условия взаиморасчетов. А генеральный директор наверняка это оценит.

В заключение хочу еще раз призвать главных бухгалтеров перейти от постоянной борьбы с дополнительными функциями к активному взаимодействию с генеральным директором, чтобы создать одно из самых полезных и эффективных подразделений в компании.

Очень важно сформировать у руководителя устойчивое мнение, что главное — это не продажи и не выручка. Главное — это финансовый результат. Можно добиться отличных поступлений на расчетный счет и при этом тут же заморозить все деньги в авансах поставщикам, в расчетах с бюджетом и т. д. И именно бухгалтерия стоит

на страже того, чтобы этого не произошло и чтобы оборотные средства компании использовались максимально эффективно.

Подробнее об этом мы обязательно поговорим в следующих главах.

2.2. Приоритет «хорошего человека» перед должностью или организационной структурой

В каждой конкретной компании набор функций, которые генеральный директор делегирует главному бухгалтеру, может быть различным. Какого именно главбуха смог найти гендиректор, такие функции он ему и передаст.

Приведу пример. Генеральный директор Иванов принимает на работу главного бухгалтера Петрову: «В вашем резюме написано, что на прошлой работе вы вели еще и кадровый учет. Отлично, у меня вы тоже будете это делать». Петрова проработала в компании три года и решила уволиться. Взамен гендиректор находит Сидорову и понимает: всем она хороша, но кадровый учет не потянет. Ее главный козырь — налоговая оптимизация. Замечательно! Не нужно будет платить дорогостоящим аудиторам. А для ведения кадрового учета придется нанять профессионального кадровика, ввести в организационную структуру новое подразделение — кадровый отдел — и из бухгалтерии эту функцию убрать.

Иными словами, если увольняется какой-то сотрудник с определенными навыками, опытом и качествами, в компании могут измениться как перечень функций подразделения, так и организационная структура.

С другой стороны, несколько лет назад в России появилась мода на названия должностей. И чем оно замысловатее, тем лучше. «Ну как так? Я и десять лет назад была главным бухгалтером, и сейчас главный бухгалтер, и еще десять лет буду главным бухгалтером. Неинтересно, хочется чего-то новенького». В связи со своей деятельностью я часто бываю в разных организациях. Каких только табличек не встретишь на кабинетах главных бухгалтеров: «Директор департамента учета

и отчетности», «Начальник управления учета и налогообложения», «Директор финансового бэк-офиса»... Хотя каждый из них, по сути, как был главным бухгалтером, так им и остался.

В одной достаточно крупной компании имелся заместитель генерального директора по основным фондам. Да-да, вот такая неожиданная должность. К сожалению, этот человек внезапно умер — сердце не выдержало. Табличка еще некоторое время повисела на двери кабинета, потом ее сняли, кабинет отдали другому руководителю, а должность из организационной структуры убрали.

Я рассказываю об этом, чтобы подчеркнуть: название должности и оргструктура — вторичны. Главное — это так называемый хороший человек, которого удалось найти на рынке труда и под которого зачастую вводится новая должность или даже целое подразделение.

Сказанное выше касается и подчиненности главного бухгалтера, которая тоже может быть различна. Как правило, главбух подчиняется напрямую гендиректору. Никого не удивляет, если главбух подчиняется финансовому директору. А в одной компании, с которой мне довелось работать, главбух подчинялся первому заместителю гендиректора, который одновременно занимал должность коммерческого директора. Удивительно? На первый взгляд — да. Но когда понимаешь, что главное — это конкретные люди, которые в данный момент времени собрались в данной компании, к формальным вопросам подчиненности начинаешь относиться совсем по-другому.