

## **РОЛЬ БУХГАЛТЕРА-МЕНЕДЖЕРА В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ**

Власова Н. С. – ассистент

*Кубанский государственный аграрный университет*

В статье рассмотрена роль бухгалтера-менеджера в управленческом процессе предприятия. Представлены основные требования, предъявляемые к квалификации бухгалтера-менеджера, проанализированы его главные функции: планирование, контроль и стимулирование.

Бухгалтерский учет – это язык, с помощью которого финансовая и нефинансовая информация предоставляется лицам, имеющим тот или иной интерес к деятельности компании: менеджерам и другим сотрудникам, акционерам, потенциальным инвесторам, правительственным структурам. Управляющим (менеджерам) нужна разная информация, помогающая им принимать самые разные решения и осуществлять планирование, стимулирование и те или иные виды контроля.

Основной целью бухгалтерии является предоставление достаточной информации для удовлетворения потребностей самых различных пользователей при минимально возможных затратах на ее получение [1, с. 12]. В организационной структуре любого предприятия возможны линейные и нелинейные (функциональные) производственные отношения. Линейные отношения предполагают дачу указаний подчиненным лицам, а также непосредственную ответственность руководителя за производство и эффективность работы подразделения. Функциональные производственные отношения возникают тогда, когда одни отделы оказывают специализированные услуги другим отделам (например, отдел снабжения, проектирова-

ния, финансового обеспечения). Так, к примеру, главный бухгалтер не занимается линейным руководством нигде, кроме своего подразделения. Главный бухгалтер – это финансовый руководитель, который имеет отношение и к финансовому, и к управленческому учету. Он выполняет две функции: 1) предоставляет высшему аппарату управления полные финансовые отчеты по подразделениям; 2) оказывает помощь менеджерам в планировании и осуществлении контрольных операций. Бухгалтера, в функциональные обязанности которого входит и управление организацией, принято называть бухгалтер-аналитик, или бухгалтер-менеджер [2, с. 14].

В бизнесе на Западе бухгалтер-менеджер одновременно является профессиональным менеджером. Бухгалтер-менеджер никогда не сможет реально ощутить свое назначение в управленческом процессе организации, пока не поймет, что прежде всего он является менеджером. С появлением компьютерной техники изменились темпы сбора и хранения данных, следовательно, функции бухгалтера в организации претерпевают изменения. Помимо учетной функции его обязанности включают: планирование, организационное построение, координирование, контроль и стимулирование работы персонала. Те, кто продолжает считать себя больше бухгалтерами, чем менеджерами, будут испытывать существенные затруднения, выполняя функции управленческого учета, поскольку это, прежде всего, система управления.

Рассмотрим процесс управления как область реализации трех основных функций: постановка задач, организация работы по их решению и оценка результатов.

Нигде в рамках системы управленческого учета роль бухгалтера-менеджера не будет столь важна, как в постановке комплекса задач.

Главная ответственность бухгалтера по управлению при постановке задач включает:

- сбор, анализ и предоставление фактических данных по характеристикам работы в прошлом и нынешнем периодах;
- анализ современных сильных и слабых сторон организации и выявление предполагаемых возможностей и угроз;
- определение приоритетов и основных направлений действий на целевой период;
- финансовый анализ завершенных целей и планов всех управляющих.

Вторая важная часть функции управления состоит в руководстве работами по решению общих задач, разработанных и утвержденных для управляющих. С начала целевого периода все управляющие организации приступают к решению собственных задач и реализации своих планов по достижению общей цели.

Главная область ответственности бухгалтера-менеджера на этом этапе включает в себя:

- точное и своевременное измерение промежуточных характеристик работы по решению поставленных задач;
- предоставление управляющим данных и рекомендации, необходимые для выработки управленческих решений;
- оптимизация использования рабочего времени управляющих и оказание им помощи при промежуточных обзорах хода дел.

Третья и последняя фаза реализации функций управления относится к измерению и оценке результатов. Это та часть функций бухгалтера-менеджера, которая посвящена контролю и отчетности. По мере накопления опыта в исполнении этой роли эффективно действующий бухгалтер не будет рассматривать контроль только как задачу регистрации свершившихся фактов. Такой подход приводит к тому, что контроль считается скорее "грязным делом", чем средством оказания помощи.

Роль бухгалтера-менеджера в этой фазе включает в себя:

- разработку индивидуализированных средств обратной связи, отвечающих конкретным требованиям каждого отдельного управляющего;
- оказание помощи управляющим опытом бухгалтера-аналитика в постоянном поддержании контроля над их задачами и планами;
- предоставление управляющим конкретных рекомендаций и предложений по содержанию и направленности корректирующих действий при отклонении результатов от требуемых характеристик работы.

При ответе на вопрос: "Какой квалификацией должен обладать бухгалтер-менеджер?" – можно указать несколько качеств.

Бухгалтер-менеджер прежде всего управляющий. Он считает себя в первую очередь менеджером, работа которого состоит в оптимизации отдачи от применения имеющихся ресурсов. Использует свой профессиональный опыт в бухгалтерском учете как средство достижения результата. Он понимает задачи своей работы широко, придает значение не самим цифрам, а тому, что они значат. Бухгалтер-менеджер рассматривает свои отношения с другими управляющими как отношения благожелательного советника, помогающего им достичь лучших результатов, а не только как проверяющего контролера. Он признает всю важность контроля, но не переоценивает его значение. Действия бухгалтера-менеджера ориентированы на будущее, а не на прошлое.

Другим качеством успешно действующего бухгалтера-менеджера является то, что он видит интересы других подразделений, а не только интересы своего отдела. Квалифицированный бухгалтер-менеджер предпринимает целенаправленные действия для возможно более частых контактов с работниками. Он стремится хорошо узнать реальные потребности других подразделений прежде, чем сможет удовлетворить их. Он присутствует на возможно большем числе оперативных совещаний, стремится стать членом управляющей команды, а не индивидуально действующим специалистом.

Бухгалтер-менеджер в своей работе должен в большей степени осуществлять мотивацию, нежели контроль действий подчиненных ему лиц.

Определим основные черты, которыми должен обладать управляющий "мотивирующего" типа:

- он подчеркивает важность результата, а не затраченных на его получение часов;
- считает контроль второстепенным делом и ведет его в минимальной степени;
- предоставляет подчиненным максимальные возможности для проявления инициативы.

Бухгалтер-менеджер должен делать все от него зависящее, как в своих подходах, так и в советах и рекомендациях другим управляющим, чтобы мотивация никогда не страдала во имя излишнего и неэффективного контроля. Контроль необходим, только чтобы он не был чрезмерным и не сковывал инициативу [3, с. 260].

Определив качественные характеристики, которыми должен обладать бухгалтер-менеджер, обратимся к функциям, на него возложенным. Напомним, что управление складывается из планирования, контроля и стимулирования и, следовательно, эти функции являются основными для бухгалтера-менеджера.

Планирование (planning) – это описание задач, проектирование возможных результатов и выбор пути их достижения. Такое определение планирования дает Ч. Т. Хорнгрен в книге "Бухгалтерский учет: управленческий аспект" [2].

Планированию предшествует формирование итогов за отчетный период, их обобщение и анализ. Бухгалтер-менеджер участвует в обсуждении производственной программы предприятия, в оценке предложений по капитальным вложениям, выявляет наиболее рентабельные виды продук-

ции, рекомендует потенциальные рынки сбыта и оптимальные цены [4, с. 35].

При разработке и составлении планов бухгалтер-менеджер должен учитывать следующие аспекты:

- тратить минимум бумажной работы на обоснование задач;
- не пытаться изложить на бумаге все детали плана;
- использовать все возможные средства для упрощения чтения, восприятия и обзора плана.

Для достижения максимальной эффективности планы всех уровней должны быть:

- ориентированы на результат. По мере возможности информация должна быть выражена количественно и иметь прямое отношение к результату;

- конкретными и сжатыми. Информация должна быть ограничена действительно важными фактами, проблемами и этапами действий;

- всегда, когда возможно, слова следует заменять рисунками. Слова следует использовать только для описания, объяснений и оценки.

При выполнении своей функции бухгалтер-менеджер должен руководствоваться методами оперативного бухгалтерского учета, финансового анализа и финансового планирования.

Контроль (control) – это действие, которое помогает выполнению запланированных решений и представлению оценки, обеспечивающее обратную связь [2, с. 8]. Процесс контроля также является одной из функций бухгалтера-менеджера. По окончании отчетного периода он составляет отчеты об исполнении бюджета (плана) каждым центром ответственности, в которых приводится сравнительный анализ запланированных и достигнутых результатов. При этом выявляются расхождения между фактическими и плановыми показателями, определяются причины этого, чтобы в дальнейшей работе исключить их влияние. Отчеты, подготовленные бухгалте-

ром-менеджером, позволяют с одной стороны объективно оценить деятельность руководителей центров ответственности, а с другой – информируют менеджеров и руководство о том, на каких участках не удалось достичь плановых показателей. Таким образом, бухгалтер-менеджер осуществляет в организации управленческий контроль [4, с. 36].

Ориентация на прошлое предполагает контроль; ориентация на будущее требует мотивационного подхода, следовательно, мотивация (стимулирование) есть третья функция бухгалтера-менеджера.

Отчеты бухгалтера-менеджера об исполнении бюджетов стимулируют деятельность персонала, ведь бюджеты содержат плановые показатели, которые должны быть достигнуты. Благодаря профессиональной деятельности бухгалтера-менеджера на предприятии налаживается обмен информацией и отчетностью между отдельными службами. С его помощью менеджеры знакомятся с разработанными для них планами, уясняют стоящие перед ними задачи.

Бухгалтер-менеджер, во-первых, несет ответственность перед руководством за реальность бухгалтерских отчетов подразделений, во-вторых, оказывает помощь управляющим центрами ответственности в планировании и подведении итогов работы. Поэтому он должен сочетать свою независимость и объективность с искренним желанием помочь менеджерам в управлении предприятием [4, с. 37].

### **Список литературы**

1. Друри, К. Управленческий учет для бизнес-решений : учебник / К. Друри : пер. с англ. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 655 с.
2. Хорнгрен, Ч. Т. Бухгалтерский учет: управленческий аспект / Ч. Т. Хорнгрен, Дж. Фостер : пер. с англ., под ред. Я. В. Соколова. – М. : Финансы и статистика, 2004. – 416 с.
3. Вил, Р. В. Управленческий учет / Р. В. Вил, В. Ф. Палий. – М. : ИНФРА, 1997. – 480 с.
4. Вахрушина, М. А. Бухгалтерский управленческий учет / М. А. Вахрушина. – М. : ИКФ Омега-Л, 2002. – 528 с.