

УДК 657

**Леднев В. А.**, старший преподаватель кафедры стратегического и финансового менеджмента МФПА

## ФИНАНСОВЫЙ ДИРЕКТОР И ГЛАВНЫЙ БУХГАЛТЕР: СОПЕРНИЧЕСТВО ИЛИ СОТРУДНИЧЕСТВО?

*В практике работы многих российских компаний нередко встает вопрос об объединении или, напротив, разделении финансовой дирекции и бухгалтерии. Необходимость решения данного вопроса зачастую обусловлена возникшим и развивающимся в компании административным конфликтом, конкуренцией и противодействием между двумя службами.*

*Бесспорно, что устойчивое финансовое положение компании во многом зависит от объективного анализа, грамотного планирования, умелого управления денежными потоками и других компонентов финансового менеджмента. Кто же должен осуществлять на предприятии функции управления финансами?*

*Редакция журнала обратилась с этим вопросом к специалисту, имеющему почти 30-летний практический опыт работы финансовым директором в «советских» и рыночных компаниях — старшему преподавателю кафедры стратегического и финансового менеджмента Московской финансово-промышленной академии **Ледневу Валерию Алексеевичу**.*

### История вопроса

**В**ыделение финансовой функции из бухгалтерии стало осуществляться в крупных американских компаниях примерно в середине прошлого века. Причин было две. Первая — увеличение масштабов бизнеса и необходимость разделения финансово-учетной функции. Вторая и более существенная — появление принципиально новых функций, связанных с развитием фондовых рынков, необходимостью оценки инвестиций, оптимальным управлением ограниченными ресурсами и др. Должность финансового директора давно стала в западных компаниях необходимой и даже типовой: с подробным описа-

нием обязанностей и правил эффективной постановки его работы. В последние годы происходит переосмысление ставших привычными функций в сторону расширения стратегической составляющей деятельности финансового директора.

Принято считать, что в России финансовые директора появились в 1990-х гг. одновременно с началом перехода страны к рыночной экономике. В действительности это не совсем так. Еще в 1970–80-х гг. в системе советской внешней торговли существовали совместные акционерные общества за рубежом. Так вот, в них главным бухгалтером являлся гражданин страны пребывания общества, а финансовым директором — обязательно советский работ-

ник. Однако, по сути, он являлся финансовым надзирателем, так как сама фирма являлась лишь наполовину рыночной — по продажам, а на другую половину — по получению (именно так, а не по покупке) товаров — обычной социалистической плановой конторой.

Существует точка зрения, что аналогом финансового директора являлась должность заместителя директора по экономике (главного экономиста) на социалистических предприятиях, в подчинении которого находился финансовый и планово-экономический отдел, отдел труда и зарплаты, а также бухгалтерия. Однако аналогия здесь чисто внешняя, поскольку предприятие в плановой экономике не являлось фактически предприятием в современном понимании: это был цех по производству определенных видов продукции в рамках огромного государственного хозяйственного механизма. Этому условно самостоятельному «цеху» были выделены некоторые ограниченные финансовые функции с определенными хозрасчетными элементами. Но реальной финансовой самостоятельности и самокупаемости просто не могло быть в рамках существовавшей экономической системы, а значит, не было и полноценного управления финансами предприятия. Поэтому массовое переименование главных экономистов в финансовых директоров, произошедшее в 1990-х гг., мало что могло изменить, если не сопровождалось существенным изменением их функций.

В официальных материалах первое упоминание о финансовом директоре относится к 2003 г., когда появилось постановление Минтруда России от 12 ноября 2003 г. № 75 «О внесении изменений и дополнения в Квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих». Изменения касались должности главного бухгалтера, а дополнение — должности финансового директора (заместителя директора по финансам). Сам справочник носит рекоменда-

тельный характер, и должен использоваться как основа для составления конкретных должностных инструкций. Все же это был определенный прорыв в существовавшем до того информационном и правовом вакууме.

Показательно, что большинство финансовых директоров хотели бы видеть не только формальное, но и официальное признание своей должности, т.е. включение в Квалификационный справочник должностей и в Общероссийский классификатор профессий. По данным опроса таких оказалось 85%<sup>1</sup>.

### **Функции финансового директора и главного бухгалтера**

Сложность этот вопрос представляет только в данной формулировке. Если говорить о функциях финансового менеджера и бухгалтера как специалистов, то здесь трудностей не возникает. Это, в сущности, функции управления финансовыми потоками и финансового учета. Например, начальник финансового отдела (финансовый менеджер среднего звена) организует потоки платежей и поступлений, взаимодействует с банками по краткосрочному кредитованию. Финансовый аналитик готовит базу для принятия управленческих решений, используя наряду с другой информацией и материалы бухгалтерского учета. Руководители подразделений в бухгалтерии организуют и ведут учет в порученном им секторе и взаимодействуют, в частности, с начальником финансового отдела так же, как они сотрудничают, допустим, с отделом продаж. Каждый работает на своей территории, пересечение функций происходит крайне редко, и вполне устранимо в рамках совершенствования системы управления финансами.

<sup>1</sup> См.: [www.fd.ru](http://www.fd.ru).

Вопрос усложняется, иногда он кажется трудноразрешимым, когда сравниваются функции двух руководящих финансовых должностей.

Обязанности (функции) и права главного бухгалтера, сформулированы на законодательном уровне. Это и Федеральный закон от 21 ноября 1996 г. № 129-ФЗ «О бухгалтерском учете», и положения по бухгалтерскому учету («Положение по ведению бухгалтерского учета и бухгалтерской отчетности в Российской Федерации», утвержденное приказом Минфина России от 29 июля 1998 г. № 34н; «Положение по бухгалтерскому учету “Учетная политика организации”» ПБУ 1/98 утверждено приказом Минфина России от 9 декабря 1998 г. № 60н).

По отношению к финансовому директору вся нормативная база сводится к упомянутому выше Квалификационному справочнику. Однако, во-первых, он имеет рекомендательный характер, во-вторых, сопоставление приводимых в нем функций финансового директора и главного бухгалтера не выдерживает серьезной критики.

Например, главный бухгалтер «формирует в соответствии с законодательством о бухгалтерском учете учетную политику», а финансовый директор «возглавляет работу... по совершенствованию учетной политики». Или: «главный бухгалтер обеспечивает своевременное перечисление... платежей в кредитные организации, средств на финансирование капитальных вложений, погашение задолженностей по ссудам». Общепринято, что это — обязанность начальника финансового отдела. Список подобных несоответствий может быть продолжен.

Можно сказать, что включение в перечень руководящих должностей финансового директора имеет скорее символическое, нежели практическое значение.

Таким образом, правовой вакуум все же существует, но это еще не означает, что неразрешима сама проблема разграничения

функций. Она не решена на нормативном уровне, поэтому каждое предприятие вынуждено самостоятельно искать решение. Вопрос здесь, конечно, не во взаимоотношениях двух личностей, а в создании оптимальной системы управления финансами, которая никак не предполагает пересечение функций. Вместе с тем проектирование системы управления не должно противоречить законодательству.

Итак, посмотрим, как законодательно сформулирована роль главного бухгалтера на предприятии:

- подчиняется непосредственно руководителю;
- формирует учетную политику;
- обеспечивает ведение бухгалтерского учета;
- обеспечивает представление полной и достоверной бухгалтерской отчетности;
- обеспечивает соответствие хозяйственных операций законодательству;
- подписывает денежные и расчетные документы, финансовые и кредитные обязательства.

Хотя роль и место финансового директора и не установлены законодательно, тем не менее существует значительное количество книг и публикаций по финансовому менеджменту<sup>2</sup>, где освещается данный вопрос, приводятся типовые должностные инструкции и, наконец, положительный практический опыт успешных российских компаний. Основные функции финансового директора могут быть определены так:

- управляет финансово-экономическим состоянием предприятия на основе анали-

<sup>2</sup> См., в частности: Адизес И. К. Управление жизненным циклом корпорации. СПб.: Издательский дом ПИТЕР, 2007; Чернецкая А. Как стать финансовым директором солидной компании // Финансовый директор. 2007. № 7–8; Грачев А. В. Организация и управление финансовой устойчивостью. Роль финансового директора на предприятии // Финансовый менеджмент. 2004. № 1.

за и планирования финансовой деятельности предприятия;

- определяет финансовую стратегию и координирует работу структурных подразделений по осуществлению единой финансовой политики;

- обеспечивает разработку и контроль исполнения сводного бюджета предприятия;

- управляет инвестиционной деятельностью предприятия;

- формирует оптимальные схемы финансовых потоков;

- обеспечивает предприятие краткосрочными и долгосрочными заемными ресурсами и капиталом, необходимыми для осуществления деятельности предприятия;

- формирует и контролирует реализацию кредитной политики предприятия;

- контролирует ведение бухгалтерского и налогового учета, подготовку бухгалтерской, налоговой и статистической отчетности.

Обязанности финансового директора гораздо шире, чем функции главного бухгалтера. Это совсем не означает, что бухгалтер менее значим для предприятия, чем финансист, отнюдь нет: у них разные роли в управлении хозяйственным механизмом. Логика управления диктует, что бухгалтерия должна входить в состав финансово-экономической службы.

Однако здесь существует законодательный барьер: главный бухгалтер подчиняется непосредственно руководителю. Можно обсуждать обоснованность такой нормы, но пока она остается действующей.

Как же на практике выходят из созданного законодателем противоречия?

Первый способ означает совмещение должности финансового директора и главного бухгалтера. Данный метод является идеальным: соблюдено законодательство и руководит финансово-экономической службой один человек. Но слово «идеаль-

ный» имеет два значения: не только превосходный, но и существующий в воображении. В данном случае больше применимо второе. В крупной компании из-за масштабов деятельности схема вряд ли будет работать. На квалифицированное руководство бухгалтерией у финансового директора просто нет времени.

Казалось бы, такая форма организации должна быть приемлемой для средних предприятий. Но возникает вопрос: где найти такого идеального специалиста, который одинаково успешно владеет как обширными знаниями по финансовому менеджменту, бухгалтерскому, управленческому и налоговому учету, экономическому анализу, так и практическими навыками в этих и ряде других областей?

Реально данная схема применима на малых предприятиях, где невысок объем собственной финансовой работы, и при условии, что главный бухгалтер стремится овладеть навыками управления финансами.

Второй способ предполагает включение бухгалтерии в состав финансово-экономической службы, но с двойным подчинением главного бухгалтера: административно — генеральному директору, функционально — финансовому директору. Как правило, в этом случае, финансовый директор получает право первой подписи, т.е. фактически руководитель делегирует ему часть своих полномочий. Но при этом следует помнить, что все равно в соответствии с законом «ответственность за организацию бухгалтерского учета, соблюдение законодательства при выполнении хозяйственных операций несут руководители организаций»<sup>3</sup>.

По сути, эта схема означает приспособление к существующему законодательству, но она не в силах, что понятно, преодолеть его противоречия. Вопрос ведь не только в функциях (обязанностях), но прежде всего в ответственности. В соответ-

<sup>3</sup> Статья 6 Закона «О бухгалтерском учете».

вии с нормативными актами главный бухгалтер как должностное лицо может быть привлечен к административной или уголовной ответственности. По отношению к финансовому директору подобная ответственность не установлена, поскольку законодательно такая должность не существует. Конечно, финансовый директор, как и любой другой работник предприятия, может привлекаться к ответственности в рамках трудового, налогового, административного, уголовного законодательства, но не как специально поименованное должностное лицо. Главный бухгалтер в соответствии с действующим законодательством, обеспечивает соответствие хозяйственных операций данному законодательству, но при этом его функции по сути являются ограниченными, поскольку решения о проведении этих хозяйственных операций принимает финансовый директор?

Возможна и комбинированная схема, когда финансовый директор, оставаясь им по существу выполняемых функций, формально становится еще и главным бухгалтером (как говорится, «через тире»). При этом его подпись на финансовых документах вторая, а осуществляет руководство бухгалтерией его заместитель. Положительная черта: принимающая управленческие решения сторона сама и «обеспечивает соответствие хозяйственных операций законодательству». Отрицательный момент: не каждый главный бухгалтер на это согласится.

Мы рассмотрели возможные пути решения проблемы в рамках существующего законодательства, которое нельзя признать совершенным. Российская практика за годы рыночных преобразований выявила значительное число устаревших норм, неэффективных положений и пробелов ныне действующего Закона «О бухгалтерском учете». За последние 12 лет по инициативе Минфина России действующий Закон неоднократно корректировался. 28 июля 2006 г. на сайте Минфина России

был опубликован очередной законопроект, основная идея которого — привести действующие нормы, регулирующие систему бухгалтерского учета, в соответствие с изменившимися экономическими условиями деятельности экономических субъектов.

Данный законопроект с момента его опубликования и до сегодняшнего дня является предметом активного обсуждения среди специалистов. Серьезно обсуждается вопрос о месте, которое занимает бухгалтерская служба (бухгалтерия) в системе управления хозяйствующего субъекта, и ее роли. Указанный законопроект четко и однозначного ответа на этот вопрос пока не дает, что, по сути, означает, что в обозримом будущем при создании организационной структуры управления финансами руководитель предприятия вновь будет вынужден преодолевать законодательные барьеры.

Мы намеренно не касаемся западного опыта организации финансово-экономической службы, поскольку, как мы видели, главное препятствие — российское законодательство. Впрочем, есть и еще один важный момент — профессиональная подготовка финансовых директоров и главных бухгалтеров.

Для западного финансового директора его бухгалтерское происхождение является вполне привычным. Более того, руководители многих зарубежных компаний в прошлом, как правило, являлись бухгалтерами. Более того, благодаря учету, который пронизывает все службы предприятия были тесно связаны с оперативным планированием и контролем<sup>4</sup>. Последняя фраза весьма характерна. Российские бухгалтеры никогда не занимались оперативным планированием. Поэтому зарубежный, пусть даже успешный, опыт не может быть механически перенесен на отечественную почву.

<sup>4</sup> См., например: Хорнгрен Ч. Т., Фостер Дж. Бухгалтерский учет: Управленческий аспект. М: Финансы и статистика, 2004.

## Профессиональные компетенции финансового директора и главного бухгалтера

Карьерный путь главного бухгалтера описывается достаточно просто. Диплом вуза, работа в бухгалтерии, аттестат профессионального бухгалтера, желательны курсы МСФО, самообучаемость, трудоспособность.

В законопроекте достаточно подробно перечислены требования к главному бухгалтеру публичной компании:

1) наличие высшего профессионального образования по специальностям бухгалтерского учета и аудита;

2) стаж работы, связанной с ведением бухгалтерского учета, составлением бухгалтерской (финансовой) отчетности либо аудиторской деятельностью, не менее трех лет из последних пяти календарных лет;

3) отсутствие судимости за совершенные преступления в сфере экономики или умышленного преступления;

4) наличие членства в одной из саморегулируемых организаций аудиторов.

По отношению к финансовому директору карьерная цепочка так логично не выстраивается. Во многих вузах есть специализация «финансовый менеджмент» в рамках специальности «финансы и кредит». Предполагается, что студентам предоставляется комплекс знаний о менеджменте финансовых операций. Это будущие экономисты или финансисты. Существует специализация «финансовый менеджмент» и в рамках специальности «менеджмент», где большее внимание уделяется управленческим вопросам финансовой деятельности. Выпускники этой специальности вроде бы с большим основанием могут рассчитывать на получение должности финансового менеджера, а со временем — и финансового директора. В реальности это не так или совсем не так. Финансовый менеджер — это, прежде всего, специалист в области финансов и только потом управ-

ленец: он управляет финансовыми отношениями и финансовыми потоками, а не людьми. Должность финансового директора предполагает жесткий отбор именно в профессиональной финансовой среде. Было бы наивным думать, что теоретические знания в области общего менеджмента существенно повышают шансы будущего претендента.

Финансовый директор в подлинном значении этого термина — это главный финансовый менеджер. Поэтому только в крупной компании он в большей степени управленец, чем специалист. Категории, понятия, теории и методики, — все это уже на уровне подсознания. Водитель на сложной автотрассе не думает о переключении рычагов, он ориентируется в сложной обстановке и управляется автомобилем. Финансовый руководитель, задумавшийся о тонкостях применения операционного и финансового рычага, рискует сильно отстать на своем хозяйственном «авто» от конкурентов. Его задача — разработка финансовой стратегии и проведение на ее основе конкретных управленческих (тактических) действий. Стоит заметить, что этому в вузе научить практически нельзя, можно только помочь формированию стратегического и системного мышления. Поэтому умение разрабатывать финансовую стратегию и последующая эффективность конкретных управленческих (тактических) решений и действий по ее реализации — это задача в большей степени накапливаемых профессиональных компетенций и дополнительного бизнес-образования.

Среди многих знаний и умений, которыми должен обладать честолюбивый финансовый менеджер одно из первых мест занимает понимание бухгалтерского и управленческого учета. Поэтому финансовый руководитель, имеющий в своем активе опыт рутинной бухгалтерской работы, всегда будет иметь преимущество перед не обладающим таким стажем менеджером. Он может разговаривать с главным бухгалтером на одном языке. И вместе с тем у него

есть существенная отличительная особенность: финансовый директор должен мыслить категориями баланса, а не на уровне бухгалтерских проводок.

Мнение автора данной статьи не вполне подтверждается российской кадровой практикой. Зачастую первой ступенькой в карьере финансового директора оказывается должность экономиста, аудитора и даже нефинансовая должность, чем работа бухгалтером. Более того, иногда работодатели в требованиях к претенденту на должность финансового директора указывают на нежелательность опыта работы бухгалтером.

Сосуществование должностей финансового директора и главного бухгалтера изначально предполагает конфликт интересов. Если они действуют параллельно друг другу, то конфликт явный. Если бухгалтерия входит в состав финансово-экономической службы, то более скрытый. Ограничения российского законодательства в этой области только усугубляют проблему.

Тем не менее альтернативы нет — интересы бизнеса требуют не просто сосуществования, а сотрудничества. Функциональные пересечения, организационная неразбериха оказывают резко отрицательное воздействие на систему управления финансами предприятия. Конкуренция функций в этой системе не допустима.

Подчеркнем, что речь идет только о построении рациональной структуры

управления финансами. Соперничество индивидуумов, карьерные амбиции, финансовые стимулы также важны, и в ряде случаев они активизируют процессы управления, но они находятся за пределами данной темы.

Таким образом, краткий обзор существующего положения дел позволяет наметить пути решения данной организационной проблемы. Наметить, но не решить. Конкретные действия должны приниматься с учетом размера предприятия, отраслевой специфики бизнеса, уровня менеджмента, кадрового состава и ряда других значимых факторов.

### Литература

1. Хорнгрен Ч. Т., Фостер Дж. Бухгалтерский учет: Управленческий аспект. М: Финансы и статистика, 2004.
2. Адизес И. К Управление жизненным циклом корпорации. СПб.: Издательский дом ПИТЕР, 2007.
3. Грачев А. В. Финансовая устойчивость предприятия: критерии и методы оценки в рыночной экономике. Учеб. пособие. М.: Издательство «Дело и сервис», 2007.
4. Грачев А. В. Организация и управление финансовой устойчивостью. Роль финансового директора на предприятии//Финансовый менеджмент. 2004. № 1.
5. Чернецкая А. Как стать финансовым директором солидной компании//Финансовый директор. 2007. № 7–8.

Статья поступила в редакцию 18.05.2008