

С.В. АНУРЕЕВ

**РАЦИОНАЛЬНАЯ
ОРГАНИЗАЦИЯ
БУХГАЛТЕРСКОГО
УЧЕТА**



С.В.АНУРЕЕВ

**РАЦИОНАЛЬНАЯ
ОРГАНИЗАЦИЯ
БУХГАЛТЕРСКОГО
УЧЕТА**



**МОСКВА
“ФИНАНСЫ И СТАТИСТИКА”
2011**

УДК 657
ББК 65.052.2
А 73

РЕЦЕНЗЕНТЫ:

В.Э. Керимов,

д-р экон. наук, профессор,
зам. заведующего кафедрой «Бухгалтерский учет»
Финансового Университета при Правительстве РФ;

В.Т. Чая,

д-р экон. наук, профессор
кафедры Учета, анализа и аудита Экономического факультета
МГУ им. М.В. Ломоносова,
исполнительный директор Ассоциации аудиторов Содружество

ISBN 978-5-279-03502-1

© Ануреев С.В., 2011

ОГЛАВЛЕНИЕ

Предисловие	7
Введение. Критерии рациональности учета	11
ГЛАВА 1. ФУНКЦИИ БУХГАЛТЕРОВ, ИХ ПОЛОЖЕНИЕ НА ПРЕДПРИЯТИИ	16
МНОГОФУНКЦИОНАЛЬНАЯ РАБОТА БУХГАЛТЕРА	16
Особенности работы бухгалтера до и на компьютерах	16
Исчисление налогов, налоговый учет и планирование	19
От печати платежей к казначейской работе	22
МСФО как новый этап развития бухгалтерской отчетности	25
Управленческий учет и анализ хозяйственной деятельности	28
Многофункциональность в органических организациях XXI в.	31
Углубление бухгалтеров в технологическое документирование	34
Улучшение навыков бухгалтеров по автоматизации учета	37
ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ СТРУКТУРЫ БУХГАЛТЕРИИ	40
Основные виды оргструктур	40
Линейная оргструктура бухгалтерии	42
Особенности бюрократических оргструктур в бухгалтерии	46
Особенности органических структур в бухгалтерии	50
ВЕРТИКАЛЬ И ГОРИЗОНТАЛЬ КОММУНИКАЦИЙ	54
Аспекты теории организации	54
Особенности традиционной организации коммуникаций в учете	56
Сокращение звенности учетного документооборота	59
Трудности сокращения звеньев и способы их преодоления	63
ГЛАВА 2. БУХГАЛТЕРСКИЙ КОЛЛЕКТИВ	67
РАБОТА ГЛАВБУХА	67
Задачи главбуха	67
Проблематика мотивации главбуха от общей прибыли	70
Востребованность отчетности ее пользователями	74
Стоимость бухгалтерии и смежных служб	78
Управление бухгалтерией как бизнес-подразделением	82
Организация работы бухгалтеров в разных офисах и на дому	85
Интеграция лучших качеств отдельных типов бухгалтеров	89

ПОВЫШЕНИЕ ПЕРСОНАЛЬНОЙ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ РАБОТЫ БУХГАЛТЕРА	93
Оптимальные размеры должностных обязанностей	93
Оптимальные форматы документов	96
Рациональный ввод реквизитов хозяйственных операций	99
Рациональная организация рабочего места бухгалтера	103
МОТИВАЦИЯ РЯДОВЫХ БУХГАЛТЕРОВ	106
Нормирование труда и сдельная оплата	106
Аттестация и ротация бухгалтеров	110
Гибкий график работы бухгалтера	113
Некоторые методы моральной мотивации бухгалтеров	116
ГЛАВА 3. УЧЕТНЫЕ РЕГИСТРЫ И ОТЧЕТНОСТЬ	119
БУХГАЛТЕРСКИЕ СЧЕТА	119
Суть и виды бухгалтерских счетов	119
Структурированный комментарий хозяйственных операций	123
Сквозные классификаторы товаров и идентификаторы лиц	127
Выписки по счетам как простейшие регистры	131
УЧЕТНЫЕ РЕГИСТРЫ	135
Виды учетных регистров и формы бухгалтерского учета	135
Регистры для перекладки под МСФО	139
Регистры налогового учета	143
Учетные базы данных компьютерной бухгалтерии	147
Уточнение континировки и регистров в Учетной политике	151
УДОБСТВО БУХГАЛТЕРСКОЙ ОТЧЕТНОСТИ	155
Особенности презентации данных учета	155
От отчетности прошлого к представлению будущего	159
Представление в отчетах ключевых и сбалансированных показателей	163
Взгляд на предприятие по натуральным показателям	167
Отчеты внешних организаций	171
Презентация отчетности через портал индикаторов	175
ГЛАВА 4. ПЕРВИЧНОЕ ДОКУМЕНТИРОВАНИЕ ОПЕРАЦИЙ ..	179
ПЕРВИЧНЫЙ УЧЕТ	179
Сущность первичного учета и виды документов	179
Ответственные за составление первичных документов	183
Состав подписантов первичных документов	186
Бумажная и электронная первичка	190

Унификация первички и формы из альбомов Росстата	195
Различные отчеты из единой базы данных от одной первички	200
ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ МЕРЫ В ОБЕСПЕЧЕНИЕ ПОЛНОТЫ УЧЕТА	204
Материальная ответственность и материальность документов	204
Инвентаризация и сверка	208
Архивирование и последующее использование первички	213
Рабочие отношения с внешними проверяющими	217
ГЛАВА 5. РЕШЕНИЯ ДЛЯ ПРЕДПРИЯТИЙ РАЗНЫХ РАЗМЕРОВ	221
КЛАССИЧЕСКИЕ ПРОСТЫЕ НЕДОРОГИЕ РЕШЕНИЯ	221
Закрепление бухгалтеров за подразделениями и компаниями	221
Приемы рационального составления отчетности	225
Регистры и отчетность по внешней первичке	230
Коробочные учетные программы вместо промышленных	235
Годовая ревизия учетных процедур и баз данных	239
РЕШЕНИЯ ДЛЯ КРУПНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ	243
Централизация ключевых участков учета	243
Централизация учетной базы данных	248
Постановка учета управляющей компанией	253
Первичный учет редких операций представительства	257
Регистры и отчетность выделенных в юрлица подразделений	261
ВНЕШНИЕ РЕШЕНИЯ	265
Регистрация операций и отчетность по хозяйственной цепочке	265
Бухгалтерия крупного франчайзера	269
Региональная компания профбухгалтеров	273
Аутстафинг рядовых бухгалтеров	277
ГЛАВА 6. ОТРАСЛЕВЫЕ РЕШЕНИЯ ПЕРВИЧНОГО УЧЕТА	281
ПЕРВИЧКА В ТРАДИЦИОННЫХ ОТРАСЛЯХ ОТ ТЕХНОЛОГИЙ	281
Учет машин, материалов и труда в строительстве	281
Учет оборудования, материалов и труда в производстве	284
Особенности ключевых участков учета на малом предприятии строительства или производства	288

Учет на автотранспортном предприятии маршрутов и грузов	292
Учет заказов, полуфабрикатов и трудозатрат в общепите	296
Учет товаров в розничной торговле	300
ЭЛЕКТРОННЫЙ ПЕРВИЧНЫЙ УЧЕТ	304
Учет товаров и расчетов Интернет-торговли	304
Учет коммунальных услуг и услуг связи	308
Операционная техника межбанковских расчетов	311
УЧЕТ ПОД ПРИЗНАНИЕ НЕМАТЕРИАЛЬНЫХ АКТИВОВ	315
Первичный учет отношений с клиентами	315
Учет результатов и затрат на рекламу	319
Учет результатов интеллектуального труда	323
ДОКУМЕНТИРОВАНИЕ ДЛЯ АНАЛИЗА КОНТРАГЕНТОВ	327
Учет расчетов и товаров в оптовой торговле	327
Документирование потребительских кредитов в банке	330

ПРЕДИСЛОВИЕ

В процессе хозяйственной деятельности в целом и ее отдельных сфер вырабатываются приемы производительной, рациональной работы, и бухгалтерия здесь не является исключением. Рациональная работа начинается с ее правильной организации, т.е. распределения работы между подразделениями и работниками исходя из технологий и бизнес-процессов, компетенций и опыта людей. Ключевыми элементами рациональной работы являются правильная организация труда и управление персоналом, теории и методология. Наконец, в каждой сфере человеческой деятельности по-своему применимы автоматизация и компьютеры.

При рациональной организации бухгалтерии первым встает вопрос о функциях бухгалтеров. Должны ли они отвечать исключительно за бухгалтерские документы, причем чаще путем печати регистров и отчетности? Обязаны ли они заниматься первичным документированием с приличным лагом по времени и месту совершения операций, как это делают приходящие бухгалтера малых предприятий. Или за счет автоматизации учета, снятия счетной рутины и разноски по регистрам бухгалтера станут выполнять дополнительные задачи.

Вузовская подготовка бухгалтеров включает в себя множество смежных дисциплин, и в своей работе они сталкиваются с задачами других подразделений. К таковым относятся налоги, казначейство, МСФО, АХД, технологические документы и задачи программистам. Действительно, если бухгалтер изучал это в вузе и познал затем в практической работе, у него будет время заниматься всеми этими аспектами.

На микроуровне конкретной операции и документа это означает, что бухгалтер всесторонне оценил свою работу. Тем самым он сэкономил время на «пробеге» документов через несколько подразделений, выполнив текучку за эти подразделения. Если бухгалтер многофункционален и квалифицирован, осуществляет несколько видов работ, ему можно больше платить и доверять. Снижается потребность в линейных руководителях, приглядывавших за рядовыми бухгалтерами.

Обычно бухгалтера ведут часть работы за оклад, поскольку так проще несведущим в учете директорам. Результатом этого являются «усыхание» этой части, авралы, стоны о маленькой зарплате. К бухгалтеру, как и к рабочему на заводе или на стройке, к менеджеру продаж или банкиру, применимы разные способы мотивации и научной организации их труда. Необходимы сдельщина и гибкий график работ, разумно оборудованное рабочее место и приемы обработки документов.

Зарплата бухгалтера вполне может рассчитываться исходя из количества, сложности и безошибочности составляемых документов. Возможна обоснованная внутренняя конкуренция в рамках участков учета, предпоч-

тения исполнителями одного из бухгалтеров. Традиционную офисную пятидневку с девяти утра можно заменить иным графиком работы, исходя из удобства исполнителей операций и оптимальности загрузки бухгалтеров. За счет помещения, офисной мебели и оргтехники оптимальных размеров и комплектации можно повысить производительность бухгалтерского труда на десятки процентов.

Следует задаться вопросом: главбух – это бюрократ или бизнесмен; он потребляет стоимость или ее создает? Ответ более очевиден при взгляде на учет с позиций аудиторских фирм и разработчиков бухгалтерских программ, чей заработок зависит от продаж услуг, удовлетворенности клиентов. Такая нацеленность на результат уместна и в бухгалтерии на предприятиях реального сектора. Только надо внимательно следить, чтобы ориентация на удовлетворение пользователей, на бизнес, не шла в ущерб бухгалтерской нормативке, не превращалась в креативную бухгалтерию, в фальсификацию.

Профессиональный опыт поколений по рациональной организации работы отражается в теории и методологии. Например, якобы чисто теоретически метод двойной записи или комплект регистров журнально-ордерной формы были гигантским прорывом в точность учета, в установление причинно-следственных связей операций, презентацию отдельных групп операций в докомпьютерной бухгалтерии. В настоящее время многие бухгалтера отмахиваются от теории, считают, что достаточно почитать минфиновскую нормативку или руководство учетных программ, и напрасно.

Теория отчасти отстает от практики, поскольку важнейшие новые приемы должны временем подтвердить свое право на существование. Привычные прежде формы бумажной первички используются далеко не повсеместно, особенно в бизнесе с высокой степенью автоматизации. Метод двойной записи, континировка перестали быть основой учета и превратились в заурядные реквизиты наравне со множеством других. Обязательные ранее учетные регистры заменяются непонятными бухгалтерам без навыков программирования реляционными базами данных. Выделение управленческой и финансовой отчетности поколебало главенство бухгалтерии в подготовке отчетности.

И все же иной, стройной и понятной бухгалтерам и их клиентам системы учета, существенно отличной от теории, пока не создано. Может поменяться бухгалтерский сленг, изменились приоритеты, но не столь кардинально, как кажется. Теории учета продолжают придерживаться при обучении бухгалтеров и в практической нормативке. Комбинируя теорию учета и новейшие прикладные приемы, можно значительно повысить производительность труда бухгалтеров. Та же структура таблиц учетных баз данных, состав и форматы реквизитов экранных форм первички оптимальны, если отталкиваются от прежних приемов составления учетных документов на бумаге.

Развитие учета, как и большинства сфер человеческой деятельности, немислимо без информационных технологий. В начале XX в. прогресс в полиграфии и печатных машинках существенно расширил вариативность приемов фиксации и презентации учетной информации. В последние десятилетия очевиден бум в развитии приемов автоматической фиксации параметров хозяйственных операций, адресной и комфортной презентации отчетности. Кажется что прогресс в информационных технологиях бросает вызов традиционной теории учета, но в реальности теорию надо просто немного адаптировать и получать более рациональные решения.

Автоматизация избавила бухгалтера от многих рутинных аспектов работы, как-то заполнение первички, разноска реквизитов по регистрам, подсчет итогов, формирование отчетности. При нормальной организации учета и его техническом оснащении бухгалтер экономит до 3/4 своего рабочего времени. Хотя негативной стороной являются рваный ритм документооборота, незнание внутренней структуры учетной базы данных, трудности с изменением форм документов. Негатив автоматизации сглаживается за счет рациональной организации труда бухгалтеров, расширения их компетенции. Как результат — повышение производительности труда и зарплаты.

В бухгалтерском учете применимы не только компьютеры и другая оргтехника. Магнитные карточки или ключи-таблетки важны для учета рабочего времени, а электронные метки на товарах — для учета материальных ценностей. GPS-навигаторы применяют для контроля движения транспортных средств и грузов. Кассовые аппараты со сканерами штрих кодов отмечают продажу каждой единицы товара. Различные счетчики применяются для учета расхода электричества, воды, различного сырья. Использование этих средств дает колоссальный эффект в сокращении издержек учета без потери его качества.

В бизнесе широко применяются аутсорсинг, аутстаффинг, франчайзинг, профессиональные ассоциации. Бухгалтерия здесь не исключение, и такие приемы ее рациональной организации быстро развиваются в последнее десятилетие. Эти схемы применяются не только аудиторскими фирмами и разработчиками учетных программ, но и практически на любом предприятии. Так, проходящий бухгалтер, работающий с несколькими малыми предприятиями, является простейшим аутсорсером. Крупнейшие предприятия организуют не только бизнес и логистику множества своих небольших смежников, но и ставят им документооборот, включая бухгалтерский.

Предприятия различных размеров и отраслей применяют свои схемы размещения бухгалтеров. Возможна централизация бухгалтеров с экономией на оптимизации их загрузки и ротации. Современные средства связи позволяют размещать большие коллективы бухгалтеров в районах с «дешевыми» офисными работниками. Децентрализация, быть может,

сократит потери времени производства и бизнеса больше дополнительных затрат на бухгалтеров. Возможно наличие нескольких офисов и гибкий выбор бухгалтером одного из них исходя из места жительства или выполнения части работы на дому.

Бухгалтерия может сознательно брать на себя много функций, использовать сложные технические средства, организационные схемы и приемы учета. Вместе с тем возможны простые, адресные решения на основе небольшой доработки коробочных программ и унифицированных документов. Застои и авралы в бухгалтерии зачастую «лечатся» простой инвентаризацией учетных процедур, документов, счетов и реквизитов с исключением малоиспользуемых. На малых предприятиях приходящие бухгалтера не акцентируют внимания на внутреннем документообороте, решая почти все задачи через внешнюю первичку.

Существует множество учебников, методичек и программных доработок для различных отраслей. Наиболее часто выделяют учет в строительстве, на производстве, в торговле, общепите, на транспорте, в банках, бюджетных организациях и т.д. Одни бухгалтера акцентируют внимание на существенных различиях в отраслевом учете исходя из экономического содержания и технических аспектов операций. Другие считают, что все отрасли используют единые форматы унифицированных форм учетной документации, общий план счетов (за исключением финансовой сферы), единые ПБУ.

В данной книге внимание акцентируется на уникальных отраслевых решениях по организации, в первую очередь первичного документирования исполнителями операций и техническими средствами. Так, интересно выглядит поручение контроля соответствия плановой первички и факта операций охраннику. Отраслевые регуляторы, ключевые участники отраслей договариваются о единых форматах электронного обмена документами и тем самым устраняют повторный ввод реквизитов.

Выше перечислена лишь небольшая часть вопросов и примеров, рассмотренных в данной работе и направленных на рациональную организацию учета. Еще раз следует подчеркнуть, что содержание книги «вращается» вокруг организации и мотивации бухгалтеров, теории и методологии учета, решений для предприятий различных отраслей и размеров, вокруг электронных технологий. Именно такая комбинация обеспечивает сокращение издержек учета в несколько раз с одновременным улучшением работы пользователей учетных документов.

С.В. Ануреев,
доктор экономических наук

ВВЕДЕНИЕ. КРИТЕРИИ РАЦИОНАЛЬНОСТИ УЧЕТА

Из теории бухгалтерского учета

Рациональность (или экономичность) значит в Учетной политике и среди теоретических требований к учету.

Рациональность — это когда затраты на учет ниже результатов его применения, но не ценой его упрощения и нарушений учетных норм.

Отсутствие в теории учета, учетных положениях и стандартах четких критериев рациональности и санкций за их нарушение.

Косвенные санкции — это налоговые доначисления, претензии портфельных инвесторов, большая плата за аудит и рейтинги.

Критерии по прямым трудозатратам

Штатная численность бухгалтеров в общей численности работников предприятия, в том числе по телефонному справочнику.

Время исполнителей на первичный учет и руководителей на понимание отчетности.

Идеальные трудозатраты до 2%, как в ведущих западных компаниях, плюс затраты на консультантов и интеграторов.

Критерии исходя из функций бухгалтерии

Бухгалтерия со множеством смежных функций или только в узком понимании для налоговой службы.

Степень детализации операций в первичке и отчетности с учетом особенностей бизнеса и руководства.

Оперативность первички и отчетности: золотая середина между быстро — дорого и медленно — бесполезно.

Сопоставления с прямыми конкурентами

Малые, средние и крупные предприятия отличаются эффектом масштаба, загрузкой работников и бюрократичностью.

В разных отраслях учет является основным или обеспечивающим процессом, по-разному поддается автоматизации и интеграции с отраслевыми технологиями.

Рациональность учета сложна и неоднозначна, приносит предприятию успех в бизнесе, если учет поставлен лучше, чем у конкурентов.

Учетная политика организации должна обеспечивать рациональное ведение бухгалтерского учета исходя из условий хозяйственной деятельности и величины организации (Медведев М.Ю. Теория бухгалтерского учета. — М.: Омега-Л, 2008. — С. 44). Среди требований, предъявляемых к учету, как то: сопоставимость, своевременность, точность и объективность, полнота, ясность и доступность, в конце стоят рациональность и экономичность.

Экономичность и рациональность подразумевают, что бухгалтерский учет должен быть организован с минимальными затратами. Стоимость получения информации всегда должна быть ниже стоимости результатов, ожидаемых от использования этой информации. В то же время упрощение бухгалтерского учета, как одно из направлений его рациональности и экономичности, не должно осуществляться в ущерб нормативным документам (Астахов В.П. Теория бухгалтерского учета. — М.: Инфра-М, 2010. — С. 20).

Предприятие может быть сверхприбыльным (монополия, новаторы, оптовик) и не заботиться о низких затратах на учет. Издержки учета других, не столь прибыльных предприятий могут быть меньше относительно совокупных издержек и больше относительно прибыли, чем в первом случае. В каком случае учет будет более рациональным — где легче или сложнее зарабатывается прибыль? Столь простая дилемма показывает комплексность понятия рационального учета, как в прочем и множества других понятий управления и бизнеса. Скажем, можно ли отождествить конкурентоспособность только с выручкой и рентабельностью, или она детализируется множеством показателей.

Как быть с упрощением учета, с невниманием к множеству мелких норм стандартов с целью сокращения издержек учета? Бухгалтерские положения и стандарты содержат очень много деталей, но практически не содержат санкции за их невыполнение. Речь идет не об игнорировании таких важнейших методов учета, как принцип двойной записи или балансовое обобщение, а о требовании существенности, которое находится в сложных отношениях с требованием рациональности. «Если вводить ответственность за нерациональные действия, необходимо иметь критерии оценки, а существование таких критериев представляется на сегодняшний день сомнительным» (Медведев М.Ю. — С. 45).

Самым простым, видимым для большинства сотрудников и руководителей предприятий критерием рациональности учета, точнее уровня его издержек, является численность бухгалтерии. Действительно, берешь пофамильный телефонный справочник предприятия, и сразу видно, где сколько людей работает. Затем сопоставляешь методом экспертной оценки значимость и объемы работ каждого подразделения

для предприятия в целом. Такой анализ рациональности учета методом «затраты — результат» вполне уместен для выявления явных перекосов, в качестве одной из отправных точек. Официальное штатное расписание (штатку) еще надо поискать даже во внутренней сети, тогда как телефонный справочник обычно широко доступен. Его относительно просто получить даже по десятку компаний-конкурентов для сравнительного анализа.

Для передовых западных компаний численность бухгалтеров в 1% общей численности персонала считается рациональной, а в 2% кажется уже перебором. Показательным примером является Макдоналдс, где исполнители основных процессов мимолетно нажимают клавиши компьютеров и тем самым ведут первичный учет. К сожалению, для отечественного бизнеса этот показатель практически нигде до такого уровня не дотянет. Хорошо когда затраты на все бухгалтерские процедуры на уровне 10% совокупного ФОТа.

Западный и отечественный показатель издержек учета следует скорректировать на инвестиционную и внешнюю составляющую. По количеству профессиональных бухгалтеров и аудиторов, консультантов и системщиков, по стоимостному обороту соответствующих бизнесов ведущие западные страны на порядок отличаются от России. Постоянные инвестиции в автоматизацию и реинжиниринг, в заимствование опыта, с одной стороны, увеличивают затраты сверх 1–2%, но, с другой, все же существенно меньше условных отечественных 10%.

Самой важной и трудоемкой стадией бухгалтерского учета является первичное документирование. Бухгалтерия может сама вбивать в учетную базу всю первичку, делая это по неаккуратным, разрозненным записям и сообщениям исполнителей. Первичное документирование может быть хорошо интегрировано в основные бизнес-процессы и грань между ними просто стирается, как в примере с Макдоналдсом. Либо вообще по некоторым операциям первичку не оформляют, используя решения организации учета по внешней первичке и аутсорсингу. Очевидно что в каждом случае издержки собственно бухгалтерии различаются кардинально.

Аналогичный подход к расчету трудозатрат и штатной численности применим к результирующей части работы бухгалтерии — к отчетности, точнее, к времени работы с отчетностью ее пользователей. Бухгалтерия может делать управленческую отчетность, не иметь претензий к составу и полноте ее данных, считать свои трудозатраты оптимальными. Только конкретные руководители могут излишне долго выделять конкретику, дополнительно ее обдумывать, даже мучиться с такой отчетностью. Это не есть оптимальная работа, и дополнительные трудозатраты на понимание отчетности следует считать издержками учета.

Бухгалтера могут быть «заводными многостаночниками», параллельно и оперативно закрывать много участков учета и смежных задач. Наоборот, бухгалтерия может реально заботиться только о бухгалтерской и налоговой отчетности, по остаточному принципу составлять управленческую и финансовую. Тогда на предприятии вынуждены использовать дополнительных сотрудников на доделки за бухгалтерией, на добор сведений и переформатирование отчетности. Очевидно, затраты на собственно бухгалтерию будут минимальны, только на учет в целом, но из-за параллелизма работы и документооборота затраты могут быть неоправданно высокими.

Директор предприятия, руководители среднего звена или непосредственные исполнители могут знать свое предприятие, подразделения или участки работ досконально и принимать многие решения «на глазок». Либо, наоборот, для предприятия, в силу ли сложных технологий или высокой конкуренции, необходимо множество данных. Чем больше требуется данных, чем больше оформляется документов (первички и отчетов) и чем больше в них реквизитов, тем больше затраты на такой учет, неважно, бухгалтерский или управленческий.

Хотя количество документов и реквизитов не означает их качества и качества управления. Данные могут быть избыточными, когда на их документирование и обобщение тратится много времени и они потом используются для решений далеко не в полном составе. Бывает обратная ситуация, когда бухгалтерия или учет в целом собирает минимум сведений, и руководители затем что-то досматривают и додумывают. Случается когда формально все необходимые данные бухгалтерия предоставляет, только в столь некомфортном виде, что их пользователям требуется лишнее время на их понимание.

Оперативность учета может быть избыточной (все в online), требующей слишком дорогой компьютерной техники, слишком часто отвлекающей исполнителей и руководителей. Обратная ситуация, когда бухгалтерия собирает все данные, но с большим временным лагом, делающие эти данные устаревшими и бесполезными. Оперативность учета — это не только инвестиции в информационные технологии, но и зачастую и дополнительные сотрудники. Ручная обработка документов по пачкам с их предварительным накоплением, скажем за день, дает бухгалтерам больше маневра в рационализации рабочего дня.

Отдельные предприятия больше ориентируются на работу с документами, другие на работу с множеством людей или с большими потоками товаров. Предприятие, для которого документооборот и учет являются основой бизнеса и занимают большую часть персонала, не будут показывать затрат предприятий, где учет лишь обеспечивает бизнес. Например, для банков учет и операционная техника являются

ся одной из важнейших основ бизнеса, и как сравнивать учетные издержки банка и крупного застройщика или производственника. Или в системе ЖКХ есть поставщики коммунальных услуг (эксплуатирующие организации, водоканалы и т.п.), а есть единые информационно-расчетные центры (по сути, выделенная отраслевая бухгалтерия по работе с населением).

Как измерять издержки и результаты учета, скажем, на малом предприятии с упрощенной системой самого учета и налогообложения, без значимых кредиторов и сложных бизнес-процессов и без потребности в финансовой и управленческой отчетности? На крупном предприятии может быть множество горизонтальных и вертикальных звеньев документооборота, много видов и форм отчетности как исходя из сложности внутренних процессов, так и массы внешних заинтересованных лиц. Обеспечивает ли среднее предприятия оптимальную загрузку бухгалтеров, разумный эффект масштаба по сравнению с «малышами» и «монстрами» бизнеса.

По настоящему похожих предприятий, особенно средних и крупных, немного — у каждого свои особенности организации, технологий, доли рынка. Где-то понимающий в электронике руководитель и хорошая команда программистов, а где-то — ассы в маркетинге и управлении персоналом. Электроника несомненно является одной из важнейших основ любого современного предприятия, но все же в разной степени проявляется на предприятиях разных отраслей и команд. К той же электронике нужны грамотные организационные решения и реинжиниринг бизнес-процессов.

Так что трудозатраты на учетные процедуры и время пользователей на понимание отчетности, как важнейшие показатели рациональности учета, следует анализировать с учетом множества дополнительных факторов. Неправильно выводить среднюю по экономике «температуру», а лучше сопоставлять рациональность по десятку или сотне (в зависимости от размера) схожих предприятий. Обмен опытом между предприятиями разной величины, отрасли и географии важен, но лишь после отраслевых решений по автоматизации и организации учета.

1 ФУНКЦИИ БУХГАЛТЕРОВ, ИХ ПОЛОЖЕНИЕ НА ПРЕДПРИЯТИИ

ГЛАВА

МНОГОФУНКЦИОНАЛЬНАЯ РАБОТА БУХГАЛТЕРА

Особенности работы бухгалтера до и на компьютерах

Бухгалтерия до массовых компьютеров

Первичный учет силами исполнителей операций по унифицированным бланкам, нетипичные отчеты по собственным записям. Бухгалтера на контировку и регистрацию первички, ведение ведомостей и журналов-ордеров, свод главной книги и баланса. Месячный бухгалтерский цикл и авралы с отчетностью. Инвентаризация, сверка, материальная ответственность.

Первые шаги автоматизации бухгалтерии

«Проводка – главная книга – баланс» с направленностью на бухгалтерскую счетную рутину.
«Склад», «Расчеты», «Зарплата и кадры» как наиболее массовые участки первичного учета и их интеграция в модуль отчетности. Отчетность для налоговой службы и внебюджетных фондов.

Результат первой автоматизации

Значительное сокращение времени на бухгалтерскую рутину и возможности для дополнительных задач и заработков:
бухгалтера – надомники с обслуживанием нескольких фирм, оформление первички по рукописным сведениям, расчет налогов и работа с налоговой службой.

Последующая автоматизация и ее результат

Интеграция первичного документирования в бизнес-процессы и его возврат в функции непосредственных исполнителей.
Еще большее освобождение бухгалтера от учетной рутины и время на реализацию дополнительных задач.
Дополнительные задачи на основе вузовских дисциплин подготовки бухгалтеров, пересечений с этими задачами на практике.

Коротко говоря, работа бухгалтерии в докомпьютерные десятилетия делилась на организацию первичного документирования силами исполнителей хозяйственных операций и собственно рукописное ведение бухгалтерских книг самими бухгалтерами. В дополнение к ним организовывались мероприятия в обеспечение надежности учета и сохранности ценностей, как то карточки или книги аналитического учета у непосредственных исполнителей, материальная ответственность и инвентаризация. Для целей калькулирования себестоимости и других аспектов анализа хозяйственной деятельности бухгалтерские данные группировались в журналах-ордерах.

Первичные документы были типографски выполненными бланками унифицированных форм, заполняемыми от руки. Бухгалтер проверял правильность и аккуратность первичных документов, делал от руки контрировку и записи в журнале регистрации хозяйственных операций – первичных документов и на страницах бухгалтерской книги. Ежемесячно выводились итоги оборотов и остатков по страницам книги – счетам аналитического учета, которые заносились в оборотно-сальдовую ведомость и группировались в баланс. Все операции делались от руки, крайне важна была аккуратность, иначе баланс пресловуто не сходился, и все записи приходилось перепроверять.

В начале 1990-х гг. появились первые коробочные бухгалтерские программы, прежде всего автоматизирующие разноску проводок по журналам и книгам и составление баланса. Решение было настолько простое, что повторить его могли продвинутые студенты финансовых ВУЗов в виде таблиц и макросов Excel. За бортом пока оставалось составление первичных документов, а в программу вбивались лишь ключевые реквизиты. Но и это уже стало огромным прогрессом, устранявшим при правильном использовании такие понятия, как «баланс не сходится», «крыжик» и несколько итогов.

Следующим этапом стала автоматизация наиболее массовых участков первичного учета. Компьютерная грамотность была тогда редкой, и большинство исполнителей по-прежнему вели бумажные книги. Бухгалтерам пришлось самим составлять на компьютере унифицированные первичные документы. Этому способствовали: высвобождение времени бухгалтера за счет автоматизации регистрации и счетной работы, его ответственность за перенос части реквизитов с бумаги в компьютер, удобство составления первички с учетом справочников и форматированных полей. Первичные документы составлялись на основе рукописных сведений произвольного формата, с временным лагом. При следующей встрече с исполнителем отдавались ему на подпись.

Первый этап автоматизировал лишь составление баланса и отчета о прибылях и убытках, тогда как декларации по паре десятков нало-

гов и взносов во внебюджетные фонды составлялись вручную. При плановой экономике существовало всего два простых налога, а введение новой налоговой системы «съело» часть экономии времени бухгалтеров от автоматизации счетной работы. Эффект от последующей автоматизации налогов был особенно значим для средних предприятий с множеством хозяйственных операций, а также по персонализированным сведениям по НДФЛ.

Простые программы автоматизации значительно облегчили работу бухгалтеров. Бухгалтер теперь способен за неделю задокументировать и довести до отчетности операции малого предприятия с несколькими десятками сотрудников, не редкость когда один бухгалтер ведет сразу несколько предприятий. Многие бухгалтера стали работать на дому, получать от предприятия неформализованные рукописные сведения и возвращать папки со всеми необходимыми первичными и оправдательными документами, регистрами и отчетностью.

Спустя десятилетия трудно объективно сравнивать производительность бухгалтерского труда до и после автоматизации, но косвенные факты говорят, что производительность возросла на порядок. Бухгалтер способен вести несколько предприятий, снял с плеч непосредственных исполнителей оформление множества документов, взвалил на себя огромный объем работ по налогам. Представить себе в 1980-е гг., что работа бухгалтера по своему вольнонаемному стилю и сдельщине сравнится с работой писателя или художника, было нельзя.

Шаг развития бухгалтерских информационных систем 2000-х гг. – комплексная автоматизация работы крупного предприятия. С позиций обязанностей бухгалтера самое значительное изменение заключается в возврате первичного документирования непосредственным исполнителям операций. За бухгалтером остаются вопросы организации учета и постановки задач на автоматизацию, вопросы дополнительного контроля на разных этапах документооборота. И все же у бухгалтера образуется свободное время и потребность в поиске дополнительных задач, как по результатам первых программных решений.

Как и в 1990-е гг., дополнительные задачи ищут в смежных подразделениях, с которыми бухгалтер пересекается по своей работе, а также в компонентах квалификации бухгалтера. Чтобы познать только бухгалтерский учет достаточно техникума, вузовская же подготовка бухгалтера комплексная. Она включает в себя финансы и кредит, аудит и контроль, анализ хозяйственной деятельности, статистику, высшую математику и программирование. Бухгалтеру лишь необходимо детально ознакомиться с работой смежников, вновь прочитать учебники и подумать, как сделать дополнительную работу лучше.

Исчисление налогов, налоговый учет и планирование

Налоги как новый объект для бухгалтеров

Отделение бухгалтерии от налогов в США и Великобритании, налоги в плановой экономике – задача экономистов.
Вместо нескольких простых налогов – «нормативка» по объему и сложности на уровне бухгалтерского учета в целом.
Расчет налогов стал сродни калькулированию себестоимости, унифицирован и аккуратен как бухгалтерский учет.
Уплата налогов – печать платежей и работа с банками – традиционная обязанность бухгалтеров.

Уход от налогов – первая задача бухгалтера в 1990-е гг.

Налоги по правилам – больше половины расходов предприятия.
Снизил налоги – получил легкий результат без оптимизации бизнес-процессов и внедрения новых технологий и товаров.
Не отвлекайте бухгалтера – он воюет с налоговой. Финансовый и управленческий учет для бухгалтерии по остаточному принципу.

Совершенствование налоговой системы в 2000-е гг.

НДС и счета-фактуры, налог на прибыль и налоговые регистры.
Внутренние и внешние офшоры, фирмы-однодневки, черный нал и борьба государства с этой практикой.
Комплексное сопровождение фирм для налоговых целей и бухгалтер как реальный директор и разносторонний менеджер.

Результат налоговой реформы

Упрощение и автоматизация налогов – их калькуляция за день.
Опыт бухгалтеров как разносторонних менеджеров.
Свободное время бухгалтеров и ожидание их возврата к ряду прежних смежных работ на новом витке развития.

В США и Великобритании дипломированные налоговый консультант и профессиональный бухгалтер — две разные профессии. В крупных западных аудиторских фирмах, в том числе работающих в России, за проверку налогов и бухгалтерского учета отвечают разные департаменты. Такое разделение вытекает из огромного массива законов и стандартов в обеих сферах деятельности, трудных для свободного оперирования одним специалистом. Так, на американские несколько толстых книг по налогам в России — одна книга Налогового кодекса, на полторы тысячи страниц официального перевода МСФО — несколько сот страниц всех отечественных ПБУ. Много «нормативки» не значит хорошо, и российская практика допускает совмещение.

В советской плановой экономике основных налогов было несколько и их исчислением занимались экономисты, но не бухгалтера. Например, подоходный налог рассчитывался отделом труда во время составления расчетно-платежной ведомости, прибыль определялась плановым отделом как произведение плановых цен на плановое задание и степень его выполнения. Задача бухгалтерии ограничивалась записями на нескольких субсчетах результатов счетной работы других подразделений и печати платежки для банка. Налоговые правила были просты, практически не было разных ставок, льгот, отраслевых особенностей, специальных учетных регистров.

При переходе на налоговую систему рыночной экономики количество налогов увеличилось, усложнились их расчеты, потребовались новые ответственные за это дело. Бухгалтерская нормативка и в плановой экономике была значительной, от бухгалтеров требовалась сложная кропотливая работа и для них налоговое дело оказалось привычным. Калькуляция себестоимости, за которую отвечали советские бухгалтера, по характеру работы оказалась близка к калькуляции налогов. Одновременно подошли первые решения по автоматизации учета и свободное время бухгалтеров. В результате бухгалтера переключили часть своего внимания на новое по форме, но привычное по существу дело.

При введении налоговой системы рыночного типа государство попыталось сохранить большие пропорции госбюджета в ВВП. Взятые вместе налоги были первой статьёй расходов предприятия, больше заработной платы или материальных расходов. Значительные налоги компенсировались необязательностью их полной уплаты, и единственными на предприятии, кто налоги понимал, были бухгалтера. Бухгалтера становились «героями», ключевыми менеджерами, приносящими «сверхприбыли» по сравнению с основной деятельностью.

Когда приходил срок сдачи отчетности или налоговый инспектор, бухгалтера никак нельзя было отвлекать даже бухгалтерской рутинной. Эффект от налоговой оптимизации превышал потери от ухудшения

собственно учета, который теперь велся во многом под налоговые аспекты. Подворовывал кладовщик с самостоятельным складским учетом, бригады занимались приписками объемов работ, в своих целях использовали машины водители — и пусть.

Начало 2000-х гг. проходило под флагом налоговой реформы, снижения номинальной налоговой нагрузки и усиления налогового администрирования. Бухгалтера сохранили свои ключевые позиции в налоговом вопросе, породив ряд новых приемов налоговой оптимизации и одновременно действенного налогового контроля. Новым способом налоговой оптимизации стали фирмы разного «цвета» и налогового режима, а для налогового контроля — новые формы учетных регистров под задачи НДС и налога на прибыль.

Бухгалтер стал ключевым разработчиком корпоративной структуры и цепочек хозяйственных операций под задачи налоговой оптимизации. Отношения между фирмами выстраивались без формальной афiliationи через собственность, хозяйственные операции или денежные потоки. По сопровождаемым фирмам бухгалтера становились многофункциональными менеджерами. Они нанимали номинальных директоров и других сотрудников, отвечали за вверенное фирме имущество и отношения с ключевыми контрагентами.

В налоговом администрировании две ключевые проблемы — теневая экономика и неправильное калькулирование налоговой базы. Первая проблема решается оперативной работой и расширением безналичных расчетов, вторая — регистрами налогового учета. Теоретики спорили о выделении налогового учета в самостоятельную форму, наравне со статистическим, финансовым, управленческим. У бухгалтеров поначалу была боязнь, что налоговые регистры будут составлять вручную и это значительно увеличит трудозатраты.

Реально же налоговые регистры стали первой официальной методологической новацией в области форм счетоводства с начала 1990-х гг., с забвения журнально-ордерной формы и разработки упрощенной формы. Налоговые регистры и схемы их составления стали детальным алгоритмом расчета базы налога на прибыль. В регистрах систематизировались данные бухгалтерских счетов аналитического учета доходов и расходов, с пометками на каждом счете об отнесении его или нет в базу налога.

Налоговые регистры стали последним шагом к автоматизации расчета налогов, к сокращению трудозатрат на эту работу. НДС считается по близкому алгоритму на основе своих налоговых регистров — журналов продаж и регистрации счетов-фактур. Расчет ЕСН и НДФЛ суть набор налоговых вычетов — галочек в экранной форме модуля «Зарплата и кадры». Осталось проконтролировать налоговые декларации перед их сдачей на предмет программных сбоях и соответствия общей структуре хозяйственных операций холдинга.

От печати платежей к казначейской работе

Задачи казначейства

Платежный календарь и управление текущей ликвидностью.
Работа с банками по расчетным и текущим валютным счетам.
Работа по кредитам и депозитам, с облигациями и акциями.

Предпосылки казначейской работы бухгалтерии

Платежный календарь суть группировка остатков счетов аналитического учета по дате погашения с прочими реквизитами.
Хранение контрактов и других оправдательных документов, контроль платежей на предмет соответствия этим документам.
Печать платежей, визиты в банк, проводка выписок.
Печать бухгалтерской отчетности банкам.
Подготовка банкам сопутствующих документов по кредитам, противодействию легализации, валютному контролю.

Особенности казначейской работы бухгалтерии

Определение деталей контрактов и платежей другими отделами.
Распоряжение на платежи и подписи платежей руководством.
Политика управления ликвидностью и сложные ситуации за финансовым отделом и коллегиальными органами.
Определение условий кредитов и депозитов, решения по операциям на фондовом рынке за финансовым отделом и руководством.

Зависимость от автоматизации и контроля

Автоматизация печати платежей и контроля реквизитов – залог свободного времени на комплексное понимание ликвидности.
Основы контроля – подписи руководства на платежах, работа менеджеров с контрагентами, финансового отдела с банками, с политикой ликвидности и с нетипичными ситуациями.

Помимо очевидных задач управления краткосрочной ликвидности и работы с банками по кредитам и депозитам работа казначейства включает рутинные аспекты документооборота, анализа и контроля, работы с учетной базой данных и участниками расчетов. Для начала необходимы оправдательные документы, как то договора, счета и накладные, а также распорядительные документы, используемые для инициирования и контроля платежей. В казначейской работе оперируют документами о финансовом положении контрагентов и о своем положении для контрагентов, анализируют платежеспособность контрагентов и понимание контрагентами своей платежеспособности.

В учетно-информационной системе ведут счета учета расчетов с контрагентами, таблицы-справочники контрагентов и контрактов, папки с оправдательными документами. На основании данных учетной базы формируют счета на оплату и платежи, вводят в нее поступившие счета и банковские выписки. Из учетной базы берут сведения о предстоящих поступлениях и платежах, составляют платежный календарь. Из нее же получают бухгалтерскую отчетность и расшифровки для контрагентов в раскрытие собственной платежеспособности. С участниками расчетов обмениваются юридическими, платежными и финансовыми документами, обсуждают условия платежей и аспекты платежеспособности.

Многое из перечисленных работ бухгалтерия вела исторически. Бухгалтера ведут аналитический учет расчетов и аккуратно печатают платежи еще со времен печатных машинок, ездят в банки (сейчас чаще ведут интернет-банк), готовят для банков отчетность с расшифровками. Как минимум, бухгалтерия хранит подлинники оправдательных документов, поскольку не имеет интереса в работе с контрагентами и аккуратно в обеспечении сохранности. Она избегала крайностей в работе с документами, как то их механистической обработки или диктата в их оформлении, но платежи по существу контролировала.

Не отвечают бухгалтера за определение деталей отношений с контрагентами, не подменяя отделы маркетинга, снабжения и сбыта. Детали этих отношений фиксирует в договорах юридический отдел, а бухгалтерия лишь получает эти документы на хранение и контроль. Инициирование платежей и их подписание лежит на плечах профильных заместителей директора. В случае нарушений условий платежей или поставок бухгалтерия лишь держит на контроле данные факты, выступая дополнительным каналом информирования руководства.

Бухгалтерия может вести справочники и файлы контрактов, обеспечивая адекватность учетных данных и подписанных на бумаге договоров. Может лишь контролировать такую адекватность, сверяя поступающие к ней бумажные документы с внесенными другим отделом

данными. В рамках управления ликвидностью бухгалтерия готовит платежный календарь для финансового отдела, обеспечивая полноту данных и надежность работы финансистов. Можно избегать посредничества финансового отдела между инициаторами платежей и их исполнения бухгалтерией, больше работать с банками.

Управление ликвидностью, работа с банками заключается не только в платежах по расчетным счетам, но и в депозитах и кредитах, операциях с ценными бумагами. Принципиальные условия работы с банками, как то продукты и лимиты, сроки и процентные ставки, могут определяться руководством, финансовым и юридическим отделами. Бухгалтерия лишь получает готовые инструменты в дополнение к расчетным счетам для ежедневной рутины по управлению ликвидностью. Банкам, скажем, по кредитам необходима бухгалтерская отчетность с расшифровками, а по валютным платежам – контракты и документы валютного контроля, и их лучше всего представляет бухгалтерия.

Организация казначейской работы, политика в области управления ликвидностью, сложные ситуации определяются не единолично, а коллегиально с участием руководства предприятий и нескольких отделов. Ликвидность является одним из важнейших аспектов работы предприятия, докладывается руководству как минимум еженедельно, и этот аспект работы бухгалтерии постоянно на виду. Руководители отделов по работе с контрагентами и клиентские менеджеры получают от бухгалтерии отчеты, дополнительно контролируя саму бухгалтерию.

Финансовый отдел за счет казначейской работы бухгалтерии избавляется от рутины, при этом он вполне может получать ежедневные отчеты и при необходимости оперативно вмешиваться в ситуацию. Избавившись от рутины, он получает больше времени на анализ рынка банковских продуктов и оптимизацию отношений с банками, на большее внимание сторонним инвесторам, выпуску ценных бумаг, поддержке их ликвидности. Улучшаются возможности макроэкономического анализа и уточнения стратегии и тактики предприятия.

В расширении казначейской работы бухгалтерии ключевой является автоматизация платежного документооборота. Бухгалтерия может быть вынуждена перебивать платежки по несколько раз со счетов и распоряжений в учетной базе и затем в интернет-банк, тогда у нее останется мало времени на дополнительную работу. Составление же этих документов из справочников, переформатирование один из другого высвобождает время на контроль каждого платежа и понимание ликвидности в целом. Подспорьем является автоматический контроль соответствия платежей внутренним бюджетным лимитам и стандартным условиям контрактов, не подменяющий бухгалтера, но подсказывающий ему о неточностях.

МСФО как новый этап развития бухгалтерской отчетности

Суть отчетности по МСФО

Свои форматы бухгалтерской отчетности и расшифровок.
На базе традиционной первички и аналитического учета.
Путем перекладки традиционной бухгалтерской отчетности.
Результат частного бизнеса крупных аудиторских компаний.
С профессиональным суждением аудиторов.
С собственными принципами оценки крупных счетов.

Стадии подготовки отчетности по МСФО

Выработка стратегии предприятия на рынках капиталов, возможностей и приемов подготовки отчетности нужного содержания.
Подготовка регистров для перекладки документов для профессионального суждения и переоценки проекта отчетности.
Определение адекватности проекта отчетности, дополнительные документы и переоценки, перерасчет и уточненные результаты.
Предоставление отчетности пользователям и комментарии.

Подготовка регистров и документов для МСФО

Разработка учетной политики для целей МСФО, постановка задач на автоматизацию документооборота и уточнение баз данных.
Накопление учетных данных и первичных документов для МСФО в ходе традиционных бухгалтерских процедур.
Составление регистров материальных счетов с максимально полными реквизитами и оправдательными документами.
Заполнение полей переоценки счетов и перекладки отчетности по утвержденной учетной политике и имеющимся документам.

Распределение работ

За бухгалтерией – подготовка регистров и первички для МСФО, перекладка отчетности и работа с аудиторами.
За другими отделами – планирование бизнеса и отчетности, взаимодействие с ее пользователями.

МСФО стала основной темой развития бухгалтерского учета в России во второй половине 2000-х гг. В западных странах каждый финансовый кризис порождает скандалы вокруг публичной отчетности и совершенствование принципов ее составления. Принципы МСФО определяет узкая группа международных аудиторских компаний, для которых это частный бизнес. Отсюда динамичное развитие и лучшее удовлетворение пользователей, изощренные детали для повышения стоимости услуг аудиторов и размывания их ответственности.

Подготовка отчетности по МСФО начинается с понимания, что отчетность нужна для получения денег по ценным бумагам и кредитам. Деньги обычно привлекаются крупные, на несколько лет, без залогов и именно под отчетность, поэтому важна ее длительная, позитивная, возрастающая динамика. Профессиональные творцы даже закладывают в многолетние планы выпуска отчетности локальные улучшения и ухудшения результатов, используя их на разных стадиях экономических циклов и для спекуляций с бумагами.

Первый проект отчетности редко когда соответствует долгосрочной стратегии работы с инвесторами. Кардинальное изменение отчетности из катастрофически убыточной компании на сверхприбыльную называется креативной бухгалтерией, фальсификацией. Немного изменить выручку и прибыль, отдельные статьи активов и обязательств вполне можно. Для этого используют переоценку активов, изменения консолидируемых компаний, счетов крупнейших контрагентов и краткосрочных инвестиций на отчетную дату или около границ квартала. Каждый финансовый кризис показывает, что большинство крупных публичных компаний отчетность приукрашивают и пересматривают.

Собственно перекладка отчетности начинается с принципа материальности – выделения счетов с существенными оборотами и остатками. Делается это на основе оборотно-сальдовой ведомости счетов аналитического учета, путем группировки и раскрытия 40–70% остатка по 20–50 позициям каждого субсчета. Затем в полученном регистре ставятся дополнительные параметры для профессионального суждения, например, срока возникновения и суммы погашения дебиторской задолженности. Традиционная первичка и регистры аналитического учета содержат массу полезной информации, могут быть заранее продуманы на предмет нескольких дополнительных параметров для МСФО.

Полученные регистры представляются специалистам или бухгалтерам участков учета, чтобы те оценили адекватность остатков и оправдательных документов международным стандартам. Запрашиваются внешние подтверждения, независимые оценки, применяются методы переоценки из собственной Учетной политики МСФО. В дополнитель-

ную колонку регистров записываются измененные суммы, пояснения и ссылки на документы, примерно как назначение хозяйственной операции. Чаще используют ручной труд, с его облегчением возможно большим набором полей-реквизитов и простыми алгоритмами — подсказками переоценки.

Важной колонкой регистров для трансформации является ссылка на поля отчетных форм международных стандартов. Ссылка проставляется против каждого материального счета аналитического учета, сначала автоматически исходя из Учетной политики и затем ручным подтверждением после профессионального суждения. Ссылка может указывать на сворачивание данного остатка против счета с противоположным остатком при составлении отчетности одного предприятия. Важны единые справочники предприятий по всей группе компаний, с тем чтобы автоматически сворачивать ряд счетов при консолидации.

Уточнить оценку, скажем, тысячи позиций можно за неделю работы одним специалистом, если для этого сформированы удобные регистры и есть доступ к оправдательным документам. Сделать это может специально обученный бухгалтер, работник финансового отдела или отдела по работе с акционерами, нанятый аудитор. При отсутствии регистров и документов, сделанных бухгалтерией, таблицы надо готовить почти вручную и затем долго «капать» документы. Тогда это работа целого подразделения в течение месяца или дорогая аудиторская услуга, а пересчет проекта отчетности станет подвигом.

Бухгалтерия при грамотной организации работы по составлению международной отчетности становится ключевым исполнителем. Она разрабатывает и согласовывает с другими отделами Учетную политику для целей МСФО, в которой определены параметры регистров перекладки и формы документов в обоснование переоценок. Бухгалтерия становится постановщиком задач на автоматизацию, чтобы необходимые реквизиты были добавлены в экранные формы первичных документов и регистры аналитического учета, чтобы регистры под перекладку формировались автоматически.

При этом бухгалтерия не определяет долгосрочные планы использования международной отчетности, не оценивает адекватность ее текущих проектов стратегии предприятия и ситуации на рынках. Она не вырабатывает принципы переоценки отдельных видов активов и обязательств, основывая свою работу на МСФО и профессиональном суждении профильных специалистов. В ходе работы с инвесторами бухгалтерия обычно комментирует методические и технические аспекты подготовки отчетности, тогда как показатели по существу комментируют профильные отделы.

Управленческий учет и анализ хозяйственной деятельности

Суть управленческого учета и АХД

Управленческий учет является комбинацией бухгалтерского учета и экономического анализа.

Учет и анализ представляют собой части единой специальности, в одинаковой степени преподаются бухгалтерам в вузах.

Учет регистрирует хозяйственные операции, после чего анализ интерпретирует зарегистрированную информацию.

Ключевые зарубежные и отечественные методы: ABC, Benchmark, BSC, KPI; калькулирование себестоимости, функционально-стоимостной анализ, учет по нормативам, коэффициенты анализа.

Компьютерное подспорье

До компьютеров – составление таблиц оперативного учета вручную на основе карточек и ведомостей аналитического учета.

Компьютеры – автоматизация первичного документирования, ввода реквизитов операций и аналитических инструментов.

Как результат – сокращение бухгалтерской рутины, больше возможностей понимания операций по существу и их анализа.

Организация аналитического учета

Возможно большой состав реквизитов операций в первичке и накопление этих реквизитов в таблицах учетных баз данных.

Ведение таблиц плановых, нормативных, контрактных лимитов по видам работ, партиям и индивидуальным заказам.

Программная фиксация в первичке планов и отклонений.

Распределение обязанностей

Бухгалтерия – задачи на автоматизацию добавления в первичные документы и регистры учета инструментов анализа.

Исполнители хозяйственных операций – следование аналитическим подсказкам при выполнении операции.

Плановый отдел – методология, сопоставления и поиск резервов.

Между анализом хозяйственной деятельности и управленческим учетом много общего, поскольку оба используют учетно-информационную систему, необходимы для принятия решений (разных по характеру). В Америке учебники по экономическому анализу принято связывать с учетом, там интересовались практикой применения учета. Для доказательства единства двух дисциплин достаточно беглого сравнения оглавлений учебников.

Возьмем зарубежный учебник «Introduction to Management Accounting» американского издателя Pearson Education (Introduction to Management Accounting: A User Perspective by Michael L. Werner and Kumen H. Jones Pearson Education, 2004, USA, Boston). Он состоит из глав основы учета и виды отчетности, коэффициенты финансового анализа, классификация затрат, определение производственных затрат, распределение затрат ABC-методом, поведение издержек при изменении производства, принятие решений по издержкам, оценка капитальных вложений, ответственность бухгалтерского учета, бюджетирование.

Ведущий отечественный учебник «Теория экономического анализа» (М.: Инфра-М, 2002) написан профессором МГУ А.Д. Шереметом. Учебник начинается с глав научных основ и методологии анализа, методов и информационного обеспечения, видов экономического анализа и его роли в повышении эффективности бизнеса. Затем следуют главы по видам деятельности, как-то анализ использования основных средств, материальных ресурсов и труда, анализ объемов и себестоимости продаж и производства, анализ авансируемого капитала, рентабельности, капиталоотдачи.

Ключевыми методами американской модели управленческого учета являются ABC-метод (Activity-Based Costing), benchmark (начало отчета, эталон), BSC (Balance Scorecard – сбалансированная система показателей), KPI (key profit indications – ключевые показатели эффективности). Отечественными аналогами являются функционально-стоимостной анализ, учет по нормативам и отклонениям, коэффициенты анализа хозяйственной деятельности, наконец, калькулирование себестоимости как один из основных методов бухгалтерского учета.

В десятилетия перед массовыми компьютерами бухгалтерия не случайно отвечала за анализ, поскольку накапливала для анализа сведения. Собственно журнально-ордерная форма счетоводства предназначалась именно для детализации отдельных аспектов хозяйственной деятельности и упрощения анализа. Для решений на низовом уровне управления бухгалтера участков учета готовили простые таблицы произвольной формы, на основе карточек и счетов аналитического учета, и такая работа понималась как оперативный учет. Оперативный учет силами производственных подразделений был наложен, в силу бумажного документооборота и дополнительных сотрудников.

Например, на основании бухгалтерской отчетности можно рассчитать коэффициенты оборачиваемости товаров или рентабельности продаж в целом, но для руководства необходимы такие коэффициенты по каждой группе товара, а это уже данные об остатках и оборотах по счетам аналитического учета. Или второй пример, когда учет ведется по учетным (плановым) ценам и на отдельный счет списываются отклонения в стоимости материалов, с возможностью по корреспонденции счетов аналитического учета понять, какие конкретно партии товаров дороже или дешевле, где конкретно происходит перерасход.

Компьютеры дают широчайшие возможности для анализа хозяйственной деятельности. Экранные и затем бумажные формы первичных документов содержат массу реквизитов. Например, руководителя и исполнителя операции, ее время и место, номер заказа или партии товара, нормы и факты. Необходимо лишь знать структуру таблиц баз данных, где эти реквизиты первичных документов накапливаются. Такие таблицы часто являются комбинацией карточек и ведомостей аналитического учета. Автоматически получать из таблиц аналитические отчеты — это задача уровня младших курсов профильных вузов.

Часть реквизитов первичных документов формируется автоматически, ручной ввод другой части облегчается с помощью справочников и форматов полей. Умственная нагрузка на конкретного бухгалтера участка учета по обработке одного первичного документа сокращается. Сокращение рутинной работы позволяет больше оценивать операцию по существу, анализировать ее. Автоматически добавляются аналитические показатели и они же автоматически сравниваются с фактическими реквизитами операции, сигнализируя бухгалтеру об отклонениях. Такой порядок работы очевидно проще прежнего, ручного составления аналитических таблиц в рамках оперативного учета.

Аналогично фактические параметры операции и инструментарий ее анализа представляются непосредственным исполнителям и их руководителям. Так, например, при формировании накладной на отпуск товара или наряда на производство работ можно указывать нормативы расходов, контрактные цены, сигнализировать об их превышении. Делается это не с временным лагом от совершения операции, а в реальном времени в момент ее санкционирования и начала — получается анализ не результатов работ, а инструмент прогнозирования.

Текущая рутинная аналитическая работа не просто забирается из планового или финансового отдела в бухгалтерию, а передается непосредственно в сами бизнес-процессы. За бухгалтерией остаются лишь контрольные функции, что человек на месте понял суть программных подсказок и им в своей работе следовал. Финансовый или плановый отдел сосредотачиваются на методологии анализа, на связи результатов работы предприятия в целом и отдельных его частей, на поисках путей повышения эффективности совместно с другими отделами.

Многофункциональность в органических организациях XXI в.

Органические организации

Матричная, проектная, бригадная организация труда.
Быстро меняющиеся, нетипичные, сложные условия.
Сотрудники-универсалы с высокой личной ответственностью.
Сокращение звеньев документооборота и сотрудников.
Ускорение основных бизнес-процессов, нетипичных решений.
Рост зарплаты и интереса к работе, уменьшение текучести кадров.

Особенности персонала

Персонал как нематериальный актив, человеческий капитал.
Разносторонняя квалификация и широкий опыт персонала.
Лучшие результаты работ при чередовании типов активности, как в образовании, профессиональном спорте, на сельхозработках.
Молодые сотрудники с многофункциональностью и возрастными – с узкой специализацией исходя из жизненного опыта.

Предпосылки многофункциональности

Высшее образование со многими дисциплинами.
Компьютеризация рутинной офисной работы.
Малые штаты малых предприятий и обособленных подразделений с совмещением видов работ и высокой результативностью.
Недостижимость равномерной и полной загрузки работников крупных предприятий, простои и авралы, текучесть кадров.

Многофункциональность бухгалтерии

Регламентация форм первичных и отчетных бухгалтерских документов, свобода документооборота и организации работы.
Сбор в бухгалтерии разнообразной информации по хозяйственной деятельности, знание ситуации на местах и в деталях.
Ротация по участкам учета, переходы в смежные специальности.
Совмещение участков учета, отчетности, налогов, казначейства, анализа, отраслевой специфики, информационных технологий.

Органические организации применяются в условиях динамической окружающей среды и сложных технологий. Когда решаемые задачи нестандартны и трудноизмеримы, их нельзя разложить на отдельные элементы и распределить по специалистам. При решении задач инициатива и импровизация стоят выше неукоснительного выполнения жестких планов и правил. К органическим структурам относят матричные, проектные, бригадные. (Знаменский О.В., Краснов И.В. Организационные структуры субъектов внешнеторговой деятельности. – М.: Экономика, 2005. – С. 147).

Органическим организациям свойственны слабая иерархичность и преобладание горизонтальных неформальных связей, отсутствие глубокого разделения труда и жесткого закрепления ролей, ситуативное распределение обязанностей по характеру решаемых задач, свобода действий работников при расширении их ответственности, поощрение творческой инициативы и внутренней конкуренции, оценка результатов на основе рыночного эффекта (Веснин В.Р. Общая теория организации. – М.: МГИУ, 2007. – С. 56).

Противоположностью органических оргструктур являются бюрократические, и на первый взгляд бухгалтерия тяготеет в последнем. Место бухгалтерии в организации обычно четко определено, бухгалтера специализируются по участкам учета и видам отчетности, учетные процессы от одного предприятия к другому похожи, форматы бухгалтерских документов регламентированы государством. Такова бухгалтерия на многих крупных предприятиях, где она – обособленное подразделение, бухгалтера – винтики, а их работа – конвейер документов.

К органической организации тяготеют малые предприятия и обособленные подразделения крупных, где объемы бизнеса небольшие и бухгалтера выполняют несколько видов работ, подменяют коллег при их отсутствии или помогают в пиковых нагрузках. Средние предприятия с высокой степенью автоматизации документооборота и рутинной работы также получают неполную загрузку узких специалистов. Смежные с бухгалтерией бизнесы, такие как аудит, консалтинг, системная интеграция, собирают команды специалистов под конкретные проекты.

Изменяются и крупные предприятия, поскольку органические структуры дают очевидный экономический эффект. Автоматизируется и сокращается звенность документооборота, объединяются функции и делегируются полномочия исполнителям. Бизнес-процессы ускоряются и приносят больше клиентов, персонал и издержки сокращаются. Частью выгоды предприятия делятся с сотрудниками, увеличивая их зарплату. Сокращается текучесть кадров, нерациональность бизнеса из-за адаптации новых сотрудников.

Люди-винтики работают хорошо, если им платят заметно выше рынка, они приезжие из депрессивных регионов или обладают лишь

средним специальным образованием. Для эффективной работы бухгалтерии конвейерного типа и узкой специализации важна ровная и существенная нагрузка. Реальное же количество и виды документов, исполнители операций и пользователи отчетов меняются в рамках дня и квартала. Пожалуй, только операционисты Сбербанка, кассиры супермаркетов или централизованные бухгалтерии крупных холдингов эффективно работают на узких участках.

Человек жаждет разнообразия и показывает лучший результат при чередовании своей активности, характера и видов работ. Активность должна быть знакомой, чтобы не терять время на ее познание. Школы и вузы чередуют дисциплины и типы ученической активности, занятия умственной и рукотворной направленности. Профессиональные спортсмены чередуют виды упражнений и их интенсивность, тренировки и выступления, уровень партнеров и соревнований. Даже в аграрных экономиках прошлого были различные виды работ в зависимости от времени суток и сезонов года.

Представим себе квалифицированного бухгалтера с высшим, а то и двумя образованиями. В школе и вузе он много лет действовал в режиме чередования видов и интенсивности нагрузки. Его образование включает в себя множество дисциплин и его готовили как универсала. Почему молодые специалисты стремятся что-то менять в работе, лучше реагируют на изменения рынков, а возрастные зачастую довольствуются сложившимся порядком. Эти различия принято объяснять физиологическими особенностями возрастов, но правильнее говорить о привычке к изменчивости деятельности или притуплении таковой.

Показательным примером успешной работы возрастных специалистов в условиях разнообразия деятельности, даже предпринимательства, являются приходящие бухгалтера небольших предприятий. Такие бухгалтера выполняют в одиночку или небольшими группами работы по всем участкам учета и формам отчетности, с оправдательными документами распорядительного или юридического характера. Они часто совмещают текущую бухгалтерскую деятельность с аудитом, восстановлением учета, консалтингом, юридическими экспертизами, поддержкой учетных программ.

Компьютеризация сокращает рутинную работу, человеческий мозг лучше запоминает нетипичные факты. Бухгалтера усиливают внимание к существу хозяйственных операций, тогда как ее форму больше берут на себя компьютеры. Большинство бухгалтеров способны, пусть с замешательством, выдать нетипичные ответы: кто, что и как работает на предприятии плохо и может работать лучше. Особенно это касается опытных возрастных бухгалтеров, прошедших много участков учета, смен учетных программ, изменений управления и бизнеса. Консалтинг зачастую сводится к доверительным длинным беседам с бухгалтерами, обобщениям, уточнениям и презентациям их советов.

Углубление бухгалтеров в технологическое документирование

Предпосылки

Отраслевые учебники по бухгалтерскому учету с содержанием технологической специфики.
Инженеры-экономисты, просто инженеры учат учет, часто делают успешную бухгалтерскую карьеру.
Задачи бухгалтеров по анализу и контролю хозяйственной деятельности, ее учет по существу.
Концепции бэк-офиса с комплексным документированием, бухгалтерии как интегратора бизнеса.

Суть и эффект

Совмещение технологического, управленческого и бухгалтерского документооборота.
Однозвенное единовременное понимание операции вместе с ее документированием и контролем.
Избежание искажений учетных данных, усиление принципа преобладания существа над формой.
Уменьшение потерь времени непосредственных исполнителей и повышение результативности их работ.

Особенно удачные примеры

Зарплата, от нормирования труда, через наряд и табель до расчетно-платежной ведомости.
Банковские вклады, потребительские кредиты, платежи с полным оформлением одним операционистом.
Общепит, учет официантами, кассирами, поварами в комплексе с прохождением заказов, блюд и счетов.
Казначейское исполнение бюджета, со знаниями сотрудниками отраслевой специфики деятельности.

Дискуссии

Разумность во внутренних операциях и трудности во внешних, с работой на рынке и с клиентами.
Чрезмерный вес бухгалтерии, подмена бухгалтером функций линейных руководителей.
Риски сбоев основных процессов из-за концентрации функций, недопонимания бухгалтеров и авралов.
Потребность в мощной службе внутреннего контроля как противовеса бухгалтерии.

Углубление бухгалтеров в технологический документооборот начинается с учебников бухгалтерского учета. Написаны учебники по бухгалтерскому учету в строительстве, торговле, банках и т.д. Эти учебники детально описывают отраслевые процессы, пересекаются с отраслевыми дисциплинами экономики и управления.

Каждый крупный технический вуз имеет у себя экономический факультет и кафедру бухгалтерского учета, готовит инженеров-экономистов и дает кратко учет для чисто технических специальностей. В 1990-е гг. многие обладатели высшего технического образования и отраслевого опыта работы стали успешными бухгалтерами.

Первичные бухгалтерские документы и бухгалтерская отчетность должны по существу правильно отражать хозяйственную операцию и состояние предприятия в целом. Бухгалтеру без знания отраслевой специфики, понимания сути хозяйственной операции, представления работы предприятия затруднительно вести реалистичный учет.

Углубление бухгалтерии в технологический документооборот реализуется в западных странах в концепциях бэк-офисов. Бэк-офисы забирают на себя весь комплекс документирования, освобождают от него клиентских менеджеров или производителей. Считается, что работа с документами требует одних навыков, а с клиентами и оборудованием — других. Идея не нова и собственно бухгалтера в прошлые века выделялись специально для работы с документами, только документы тогда были проще и однообразнее.

Суть углубления в технологический документооборот заключается не только в регистрации хозяйственной операции на основе первичных документов, но и в составлении этих документов. Зачастую бухгалтера делают дополнительную работу в силу низкой культуры документооборота предприятия, на основе рукописных или устных сведений, косвенных свидетельств. Подлинный эффект комплексный документооборот дает при своей хорошей продуманности и автоматизации.

Бухгалтерия не только приближается к содержанию операций, но и повышает точность, востребованность учета. Платные, распорядительные, оправдательные документы составляются из единой базы данных и легко форматируются друг в друга. Избежание двойного ввода делает базы данных более точными, и все участники бизнес-процессов получают единообразную информацию. За счет снижения времени работы с документами больше времени тратится на основную работу.

Первым примером является начисление заработной платы. В советские времена отдел труда и занятости оформлял наряды на производство работ и расчетно-платежные ведомости на зарплату. На местах были выделены сотрудники, которые вели таблицу учета рабочего времени. В 1990-х гг. при автоматизации этого участка учета бухгалтерия

взяла на себя оформление табеля и расчетно-платежных ведомостей. Позднее бухгалтерия стала оформлять наряды на производство работ, получила доступ к электронным системам фиксации доступа на рабочее место и перемещений изделий как результата работ.

Вторым примером являются розничные банковские операции. По вкладам операционист заводит карточку клиента, составляет юридический договор, открывает лицевые счета, представляет клиенту выписку. Ряд банков дает операционистам доверенности на подписание договоров, право на проводку денег при их перечислении с карточного счета. Действия операциониста ограничены банковской программой, задающей условия вкладов, формы документов, ограничения на проводки. Для дополнительного контроля вводят подписи руководителя или коллеги — операциониста, кассира при операции наличными.

У расширения работы бухгалтерии есть пределы, и первый заключается в разных человеческих качествах для работы с внешними клиентами и внутренними документами и сотрудниками. Для многих бухгалтерия ассоциируется с требовательными тетушками, которых никак нельзя допускать к общению с клиентами. Хотя при некотором терпении и правильной мотивации тетушки способны перестроиться, что доказывают примеры тех же банков или ЕИРЦ ЖКХ Москвы.

Требовательные бухгалтера, особенно если требования квалифицированные и не содержат личного интереса, могут затмить руководителей низового звена. В органических организациях эта проблема решается делегированием полномочий непосредственным исполнителям, сокращением вертикальных звеньев бизнес-процессов. Мотивация бухгалтеров от результата работы подразделений, для которых ведется комплексный документооборот, сделает требовательность бухгалтеров разумной.

Чрезмерная загрузка одного сотрудника может дестабилизировать работу подразделения. Может ошибаться и узкий специалист участка учета, вводящий в компьютер десятки реквизитов сотен однотипных первичных документов. Чрезмерность зависит от автоматизации и продуманности документооборота, фокусирующих работу на главных процессах и сути документов. В грамотных организациях разрабатывают варианты подмены сотрудников, внутренней ротации.

Наконец, за мега бухгалтерией, всецело и единолично отвечающей за документооборот, организуется контроль. Непосредственные исполнители работ видят и подписывают первичные документы, которые для них формирует бухгалтерия. Компьютерные программы ограничивают злонамеренные действия и ошибки бухгалтеров. В публичных компаниях работают внутренние и внешние аудиторы, разбирающие процессы контроля и сложные операции.

Улучшение навыков бухгалтеров по автоматизации учета

Прогресс и упрощение программирования

Переход от введения реквизитов заново под каждый документ к выбору реквизитов из справочников.
Скачивание и доработка типовых документов в Excel, программирование в Visual Basic.
Использование внутреннего языка программирования и конструктора форм учетных программ.
Интеграция технологического, управленческого и бухгалтерского документооборота.

Программисты в рутинной работе бухгалтерии

Штатный программист на 1С, MS Visual Basic, электронная почта, сеть на среднем предприятии.
Авралы в бухгалтерии, вовлечение в рутину программистов, их понимание учетных процессов.
Реализация задач автоматизации учета, оптимизации учетных программ и баз данных.

Бухгалтер и часть работы программиста

Платность доработок у интеграторов и доплата бухгалтеру за простые самостоятельные решения.
Спады в нагрузке бухгалтеров, помощь программистам разъяснениями и тестированием.
Бухгалтер-методолог с навыками программиста как постановщик задач на автоматизацию.

Приемы усиления интеграции

Проектные группы со специалистами двух профилей и сдельной оплатой от реализации новаций.
Бригадная организация текущей работы участка учета с программистом и поощрением взаимозаменяемости.
→ познание бухгалтерами аспектов программирования через совместную работу и переподготовку,
→ сокращение времени и трудозатрат на согласование техзадания, его исполнение и тестирование,
→ оперативное создание и исполнение простых эффективных решений по автоматизации учета.

Распространено мнение о неготовности большинства бухгалтеров к программированию, созданию собственных решений. Однако за 1990–2000-е гг. бухгалтерия прошла несколько этапов автоматизации своей работы, пользовательского прогресса.

В середине 1990-х гг. встал вопрос – вводить реквизиты первичных документов каждый раз заново или получать их часть из справочников. Бухгалтеру надо было понять суть однократного ввода данных, выделить повторяющиеся реквизиты, разработать структуру справочников. Справочники стали особенно актуальны в многопользовательских программах и при ведении в одной базе нескольких предприятий. Бухгалтера не просто исполняли чужую волю, а разрабатывали структуру операций группы компаний и оптимальный учет под них.

В начале 2000-х гг. доработать документ в Excel под индивидуальные потребности стало делом привычным. В Visual Basic писали простые программы изменения типовых скаченных форм на нужные. Некоторые бухгалтера даже разрабатывали в Excel квазисистему управленческого учета. Программирование в 1С:бухгалтерия похоже на Visual Basic и почему бы не менять форматы документов прямо в учетной программе. Выросло целое направление работ по постановке управленческого учета, по интеграции отраслевой специфики, созданию новых форм документов и баз данных.

Программирование в среде 1С:бухгалтерия стало преподаваться в вузах по бухгалтерской специальности наравне с высшей математикой. Книги по разработке приложений для специалистов разного опыта и отраслевой специфики по количеству сравнялись с книгами для пользователей учетных программ. Выпускники вузов на комбинации знаний бухгалтерских документов и навыков программирования быстро делали карьеру. В крупных фирмах количество 1С-программистов приближалось к концу 2000-х гг. к трети общего штата продвинутой многофункциональной бухгалтерии.

В бухгалтерском учете используется масса программ и технических средств; их поддержка, обновление и интеграция обеспечивают программистам приличную занятость. Средние и крупные предприятия обладают своими особенностями и желают настройки типовых программ под свои потребности. Многие идут по пути найма фирмы-интегратора или создания подразделения программистов. При понимании бухгалтерами основ программирования лучше включать программистов в штат бухгалтерии на бригадной или проектной основе.

Процесс программирования не заключается только в написании программного кода или конструировании форм интерфейса. Программистам необходимо познавать суть процессов документооборота, размышлять над тем, как их автоматизировать. Наконец, необходимы

тестирование, доработки, обучение пользователей, реакция на изменения в законодательстве. Программисты не могут работать как роботы — интенсивно и вдумчиво целый день — им необходимы паузы, переключение внимания.

Работа бок о бок бухгалтеров и программистов позволяет обоим лучше познавать работу друг друга. Во время пиковых нагрузок бухгалтерии программистов привлекают к рутине учета, улучшая тем самым их понимание ожиданий пользователей. Во время спада активности бухгалтерии программистам разъясняют особенности учета, тестируют их решения. Программисты излагают в деталях специфику своей работы, возможности каждого решения, и бухгалтера глубже познают приемы программирования. Зачастую совместная работа людей с разной специальностью и опытом работы, просто за счет нового взгляда, создает простые и эффективные решения.

Бухгалтер не должен знать все тонкости программирования и учетно-информационной системы. Главбух не обязан сходу выполнять работу любого участка учета, поскольку ему необходимо время на понимание тонкостей. В программировании достаточно знать основы языка, ключевые формы интерфейса, структуру баз данных. Для этого надо принять участие в нескольких локальных проектах, попробовать сделать простые программы своими руками. Архитектура баз данных и системы в целом остается за программистами, поскольку для этого необходим опыт реализации нескольких крупных проектов.

Зачем же бухгалтеру поверхностные знания программирования, если без профессионального программиста не обойтись. Хотя бы для решения простых задач по небольшому изменению шаблонов документов в конструкторе. Задачу такого уровня быстрее решить самому, нежели тратить время на объяснение желаемого программисту и тестирование нескольких переделок. Постановка перед программистом более сложной задачи и тестирование ее результатов эффективна, если бухгалтер имеет хотя бы небольшой опыт программирования.

Программист столь же зависим от бухгалтера как постановщика задач и пользователя, как и бухгалтер от программиста. Программные продукты имитируют книжные формы учета, важна именно методология, а не только, какое техническое устройство использовано в процессе учета. (Медведев М.Н. — С. 80). Бухгалтер как информационный менеджер и измеритель бизнес-процессов выполняют три роли: разработчик, пользователь и аудитор информации (Accounting Information System. Ulvic S. Gelinas, Richard B. Dall Thomson, 2008, USA. — P. 26).

ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ СТРУКТУРЫ БУХГАЛТЕРИИ

Основные виды оргструктур

Линейные

- Подчинение группы исполнителей одному руководителю.
Однозначность управления и ответственности за результат.
Зарплата по результату работы группы в целом и вклада каждого.
Ограниченность оргструктуры профессионализмом руководителя.
- Бригадная Производство и строительство, другие отрасли со сложившимися технологиями.
Внутриотраслевая специализация работников по отдельным видам работ.
Бригадир со знанием каждого вида работ, лидер, тренер и контролер.
- Проектная Низовой уровень исполнения нетипичной работы отраслей знаний и творчества.
Руководитель как постановщик задач, продюссер, с ключевой компетенцией.
Члены группы из разных сфер высочайшей квалификации и самомотивации.

Бюрократические

- Специализация на управлении и отдельных видах работ.
Армейская, церковная четкая иерархия управления.
Формализованные правила, стандарты, должностные обязанности.
Подбор исполнителей под процессы и сообразно их квалификации.
Эффективны в массовом устоявшемся производстве.
- Функциональная Подразделения по укрупненным видам деятельности, с внутренним делением по близким видам работ.
- Дивизионная Подразделения по укрупненным группам товаров или географии деятельности, с внутренним функциональным делением.
- Матричная Двойное подчинение работника: оперативно руководителю дивизиона и методически функциональному руководителю.

Штабная	Группа советников высшего руководителя, для уточнения решений, контроля и противовеса функциональным руководителям ГО.
Органические	
	<p>Адаптивные под меняющиеся условия рынков и технологий. Сложности формализации задач и правил. Субъективизм в оценке результатов, в подборе кадров. Авторитет завоевывается, а не придается должностью. Исполнители высокой квалификации, мотивации и инициативы.</p>
Адхократическая (постпроектная)	<p>Специальная группа для решения разовой, уникальной задачи. Раздел риска и вознаграждения между участниками группы.</p>
Многомерная	<p>Ориентация на ресурсы и товары, а также на (постматричная) бизнес-процессы и клиентов. Подразделение – центр прибыли, вышестоящая структура – инвестор. Другие структурные подразделения – клиенты как внешние.</p>
Сетевая (постбригадная)	<p>Совокупность равнозначных, автономных подразделений. Головная структура с функциями разработок, маркетинга и финансов. Гибкий выбор поставщиков функциональных услуг и товаров.</p>
Виртуальная	<p>Без сосредоточения персонала в офисе и визуального руководства. Электронный обмен данными для выполнения работ и их результатов. Объединение вокруг ключевых технологий и суперспециалистов.</p>

Линейная оргструктура бухгалтерии

Простая линейная

Бухгалтер малого предприятия.
Проблема универсализма и заменимости единственного бухгалтера.
Дополнительные 1–2 сотрудника с навыками документирования.
Консультации с поставщиками отраслевых решений и программ.

Бригадная

Бухгалтерия среднего предприятия и участок учета крупного предприятия.
Работа на процесс, много рутины, редкость нетипичных операций, без администрирования работы каждого бухгалтера.
Главный и старший бухгалтера на нетипичные операции, на пиковую рутину, на наставничество и контроль.
Несколько бухгалтеров разного опыта и квалификации, вплоть до помощников бухгалтеров на рутину, с взаимозаменяемостью.

Проектная

Переход на новую учетную программу, восстановление учета.
Обычно на стыке аудита, анализа, консалтинга и ИТ.
Бухгалтера на проекте обычно из методологов, с опытом на множестве участков учета и нескольких предприятиях.
Дефицит руководителей и исполнителей с большим опытом проектной работы и несколькими профессиями.
Трудности с завершением проекта, если это не черед клиентов.

Смешанная

Интеграция нового подразделения, налоговая проверка.
Редкость проектных задач для большинства предприятий.
Временное делегирование на проект лучших бухгалтеров и их будущая текущая работа с результатом проекта.
Руководство проектом по совместительству с руководством основным подразделением – пользователем проекта.

В силу характера простой линейной оргструктуры в ней должны быть руководитель и максимум 10–20 работников. В чистом виде такая организация подходит для малого предприятия, созданного и работающего самостоятельно или выделенного из крупного предприятия на отношениях подряда или франчайзинга. Единоличный руководитель обычно является специалистом в профильном бизнесе, и очень редко таковым становится бухгалтерский учет. Работает обычно один бухгалтер, и мало кто другой разбирается в тонкостях учета, поскольку наличие второго бухгалтера неоправданно в силу размеров деятельности и выводит оргструктуру в бригадную или проектную.

Наличие единственного работника, разбирающегося в учете, делает предприятие зависимым от этого человека. В составе операций и документов малого предприятия есть ежедневные массовые, вытекающие из его специализации, а также ежемесячные редкие, присущие любому малому предприятию. Единственный бухгалтер обычно не отвечает единолично за все документы, и по операциям специализации предприятия есть еще несколько разбирающихся в документах исполнителей. В случае болезни, отпуска или смены бухгалтера такие сотрудники с минимальными проблемами документируют основные операции вплоть до квартала.

Самому бухгалтеру трудно одинаково хорошо разбираться во всех аспектах учета и смежных работах. Руководителю малого предприятия иногда требуется дополнительный профессиональный взгляд на работу бухгалтера. В силу упрощенного характера учета и налогов малого предприятия риски бухгалтерских ошибок минимальны. Малое предприятие имеет хотя бы несколько крупных контрагентов, у которых и можно периодически консультироваться. Такими контрагентами могут быть франчайзеры или поставщики отраслевых программных решений, поставщики ключевых товаров или ключевые потребители.

Бригада чаще ассоциируется с коллективом рабочих или рэкетиров, но и для бухгалтерии является наиболее частой формой организации. Признаком бригады является однотипность, смежный характер и общий результат работы группы сотрудников. Эта форма применима на средних предприятиях, где объем документов больше возможностей одного-двух бухгалтеров. На крупных предприятиях можно говорить о бригадной организации, если группа бухгалтеров относительно обособлена и вольна в распределении работ внутри себя. Таковыми могут быть участки учета при подразделениях, обособленных в других офисах.

Бригадная организация учета устраняет зависимость от одного бухгалтера как при простой линейной организации. Бригада несет минимум издержек администрирования, поскольку отношения внутри

коллектива во многом отданы самим бухгалтерам. Такая организация удобна при наличии нескольких видов рутинных и редкости нетиповых хозяйственных операций. В бригаде бухгалтеров обычно люди различной глубины знаний отдельных типов операций, различного опыта работы и профессионального статуса.

Бригадир, точнее главный или старший бухгалтер, или начальник участка учета не является освобожденным руководителем. Он обычно самый опытный бухгалтер и непосредственно выполняет самые сложные и нетипичные учетные процедуры. По отношению к рядовым бухгалтерам он чаще наставник и контролер, нежели руководитель. Бригадир имеет решающее слово при распределении работы и зарплаты внутри маленького коллектива, но делает это с оглядкой на мнение коллектива, поскольку является его частью. В коллективе есть еще хотя бы один достаточно квалифицированный человек, чтобы подменить главного/старшего бухгалтера.

Проектная организация характерна для нетиповых работ, на конечный результат и на стыке нескольких специальностей. В бригаде виды работ смежные, больше взаимозаменяемости сотрудников, ориентации на процесс, заимствования недавнего опыта. Бухгалтерский проект — это переход на новую учетную программу или адаптация учета к существенному изменению законодательства. Проектная организация чаще применима в аудите, где группа сотрудников собирается под проверку или восстановление учета конкретного клиента. Адхократическая организация также связана с работой разных специалистов на результат, только еще более нетиповой, с вызовом способностям исполнителей.

Для проекта в отличие от бригадной рутины требуются более сильные специалисты и более опытный руководитель, более важны доверие друг к другу и интуитивная оценка промежуточного результата. Допустим, на проект собрали бухгалтера первичного документирования, специалиста по налогам, по управленческим отчетам, по МСФО, программиста, инженера по КИПам. Вряд ли эти сотрудники смогут легко подменить друг друга, и очень редкий руководитель понимает все тонкости этих работ наравне с узкими специалистами.

Бригаде бухгалтеров часто кажется, что аудиторы или консультанты проекта непрофессионалы и работают хуже бухгалтеров. Только для бухгалтеров выполняемая работа повторяема и знакома во всех мелочах, тогда как участники проекта постоянно сталкиваются с массой новых деталей. Опытные участники проектных групп, прошедшие не один десяток разных предприятий и направлений, часто переходят в главные бухгалтера крупных клиентов. Организовывать повторяемую текучку за приличную зарплату все же проще, чем постоянно решать

новые задачи. Опытные, самостоятельные, работающие на результат специалисты — самая важная часть проектов.

Чаще всего кадровые проблемы проектов решаются выделением из коллектива предприятия наиболее креативных, разносторонних, профессиональных и давно работающих специалистов. Для этого подойдут бухгалтера с опытом работы на многих участках учета, на разных предприятиях, на методологии и внутреннем аудите. Этим же бухгалтерам, точнее, многим их коллегам в дальнейшем предстоит эксплуатировать результаты проекта. Плюсом такого решения являются большие знания местной специфики и серьезная мотивация на результат для себя, минусом — отсутствие большого опыта проектной работы.

Участники проекта в глубине души часто не заинтересованы в завершении проекта, поскольку это означает потерю их должностей, большего веса и зарплаты. Многие проекты фактически перетекают в рутинную работу, в эксплуатацию недоделанного проекта, в постоянные доделки и поиски новых идей улучшений. Найти на предприятии или на рынке труда толкового руководителя проекта еще сложнее, нежели исполнителей, и кто-то вынуждено совмещает руководство текущей работой и проектом. Так фактически возникает смешанная организация работы с элементами бригадной и проектной.

Примером смешанной организации работы являются подготовка и сопровождение налоговой проверки, постановка учета на купленном предприятии или открываемом обособленном подразделении. Для этих примеров характерны четкие результаты работы — отсутствие проблем с налоговой или руководством. Результаты следуют из текущей работы, ошибки которой означают неточности налоговых деклараций или управленческой отчетности. Кто, как не опытные бухгалтера этого же предприятия, лучше знают собственные недоработки или вероятные ошибки. Бухгалтера также нуждаются в тренировке «мозгов», в новых задачах и впечатлениях, обычно охотно берутся за проекты.

В проектную команду обычно выделяют толковых бухгалтеров с нескольких участков учета, способных исполнителей из программистов, инженеров, юристов, пользователей документооборота. Руководителем проекта по совместительству назначают руководителя подразделения, которое затем будет эксплуатировать результаты проекта, включая главного бухгалтера или старшего бухгалтера участка учета. Такой руководитель час-два занимается своей основной работой по ее нетиповым аспектам и в пиковую загрузку, а большую часть времени уделяет проекту. По завершении одного и до начала следующего проекта толковые сотрудники возвращаются на свои основные рабочие места, помогают вникнуть в новации своим коллегам и проводят накопившиеся нетиповые операции.

Особенности бюрократических оргструктур в бухгалтерии

Функциональная

Центральная бухгалтерия, общие центры обслуживания как одно крупное подразделение, возможно с гибким размещением.
Концентрация и специализация учета, экономия на масштабе.
Упрощение ротации и роста квалификации бухгалтеров.
Возможность выделить отделы методологии и организации учета, автоматизации, изучения работы пользователей.
Зачастую обособленность бухгалтерии от интересов бизнеса.

Матричная

Территориально распределенные, многофилиальные предприятия.
Единая Учетная политика и регламенты, контроль и аудит.
Методическое подчинение главбуху, согласование с ним кадров местной бухгалтерии, под ответственность местного руководителя.
Легкость постановки и текущей работы, близость к бизнесу.
Трудности с нетиповыми операциями. Кураторы в бухгалтерии ЦО

Дивизионная

Бухгалтерия крупного филиала или дочерней компании.
Единые Учетная политика, регламенты, контроль и аудит.
Иногда излишняя самостоятельность, игнорирование единообразия документов, трудности с консолидацией отчетности.
Знание местной специфики, особенностей бизнеса, с сохранением приличной обособленности интересов бухгалтерии от бизнеса.

Штабная

Бухгалтер администрации гендиректора по учету материального обеспечения руководства.
Группа администрации для управленческой отчетности и реализации ключевых решений и ключевых операций.
Бухгалтер или группа для альтернативного мнения, совета.

Функциональная организация представляет собой следующий шаг после бригадной при увеличении предприятия, операций и бухгалтеров. Размеры предприятия более не позволяют вести учет группой бухгалтеров, самостоятельно распределяющих работу и зарплату внутри бухгалтерии. Количества и видов ключевых операций достаточно много для создания нескольких участков учета — бригад бухгалтеров. Второстепенные операции, методология и координация, отчетность и разные смежные задачи выделяются в дополнительные участки учета.

В советской плановой экономике многие предприятия были крупными с центральной бухгалтерией. Выгоднее было размещать бухгалтеров в одном месте, а представителю исполнителей операций раз в день или реже посещать бухгалтерию с документами. В западных странах примером функциональной организации бухгалтерии являются общие центры обслуживания. Их развитию способствует электронный документооборот, сближающий центральную бухгалтерию с местом совершения хозяйственных операций. В обоих случаях бухгалтерия принимала вид крупного, специализированного подразделения.

Оргструктура бухгалтерии приобретает четко выраженный трехуровневый вид. Первый, верхний уровень представляет главбух как один из руководителей крупных структурных подразделений предприятия в целом (и его заместители). Второй уровень формируют 5–10 участков учета или отделов бухгалтерии, со специализацией на нескольких типах операций и своими начальниками. Третий, низовой уровень составляет рядовые бухгалтера, отвечающие за рутинный первичный учет, ведение учетных баз данных и составление отчетности.

Как и в бригадной организации, между бухгалтерами существует горизонтальная и вертикальная специализация по операциям, только более выраженная в силу большего количества операций. Эффект масштаба дает более оптимальную загрузку рядовых бухгалтеров, их большую специализацию и более быстрое проведение операций. Производительность бухгалтеров растет за счет сокращения времени перезагрузки сознания при переходе между типами операций, сокращения простоев по причине колебаний документооборота.

Большое количество операций и бухгалтеров делает выгодным изучение и внедрение мер повышения производительности труда, создания для этих целей участка методологии и организации учета. Хорошая методология и организация позволяют рядовым бухгалтерам четче и быстрее понимать и выполнять свою работу. Предприятие без ущерба может экономить на зарплате бухгалтеров, закрывая рядовые позиции менее квалифицированным персоналом. Снижается время руководства рядовыми бухгалтерами, что позволяет разумно укрупнять участки учета, сокращать их количество и прослойку руководителей.

Бухгалтерия крупного предприятия по функциональной структуре обычно отличается кадровой стабильностью. Каждый участок учета содержит работы для бухгалтеров различной квалификации, от помощников до старших бухгалтеров. Участков учета с разной спецификой много и вместе с тем они пересекаются единой методологией. Это хорошая база для горизонтальной и вертикальной ротации бухгалтеров, длительной карьеры и интереса к работе.

В силу обособленности бухгалтеров в одном подразделении, их удаленности от хозяйственных операций и их исполнителей, у функциональной организации бухгалтерии интересы учета могут довлеть над интересами бизнеса. Электронные технологии отчасти упрощают связь бухгалтеров и исполнителей, но не заменяют полностью человеческого контакта, поскольку сидят бухгалтера в одном месте, а исполнители бегают по другим местам и чаще общаются со своими коллегами.

Оторванность бухгалтерии от бизнес-процессов пробует решать матричная организация. Упрощенно говоря, отличается она от функциональной местом размещения бухгалтеров и руководством их текущей работой. Сидят бухгалтера в основных подразделениях, ориентируются на выработку этих подразделений и пожелания их руководителя. Ориентация и пожелания касаются времени выполнения бухгалтерских процедур, их интеграции в бизнес-процессы. При этом бухгалтера берутся на работу и получают зарплату у главного бухгалтера, руководствуются общей нормативкой.

В матричной организации обычно бухгалтеров больше по сравнению с функциональной. Под пиковые нагрузки, на случай болезни или отпусков в распределенных участках учета вынуждено держать больше бухгалтеров. Либо это достаточно крупные участки учета, интегрированные с крупными бизнес-подразделениями, что бывает редко. Больше бухгалтеров требуется и в центральных участках методологии и кураторства. Комфорт исполнителей бизнес-процессов, их экономия на связи с бухгалтерией требуют внимательного анализа издержек.

Дивизионная оргструктура применима для огромных предприятий, включающих в себя приличное количество крупных территориально обособленных единиц. Бизнес на месте настолько важен и хозяйственных операций так много, что учет силами центральной бухгалтерии затруднен, группы бухгалтеров в рамках матричной организации недостаточно. Дивизионную оргструктуру имеют крупные холдинги, транснациональные корпорации, страновые офисы или территориальные департаменты крупнейших аудиторских компаний, крупные региональные филиалы мегабанков или их дочерние банки в других странах.

Как и в матричной организации, дивизионную структуру отличает единая учетная методология и документооборот, с оглядкой на местную специфику и национальные стандарты. Главбух и его замы также назначаются и получают зарплату в центральном офисе, но ниже кадровые полномочия принадлежат местным руководителям. Бухгалтерия на месте имеет структуру целостного подразделения, на функциональной или бригадной организационной основе. Совместные семинары для бухгалтеров и их ротация хотя и затруднены большими переездами, но возможны и полезны для рационального учета.

Реально администрировать из центрального офиса очень крупную территориально распределенную структуру сложно, сложно даже составлять консолидированную отчетность и проводить общий аудит. Отсюда большие подразделения внутреннего аудита и гонорары внешним аудиторам, частые скандалы и банкротства по вине неверного проведения и учета операций на местах. Ключевым является правильный подбор и мотивация руководителя и главбуха, иначе они найдут способы хотя бы небольшого обмана головной конторы.

Штабная бухгалтерия начинается с обслуживания руководства предприятия по представительским и командировочным расходам. Такие операции зачастую необходимо оформлять быстро, а на большом предприятии – и в большом количестве. Секретари, с их походами в общую бухгалтерию, отдел кадров, транспортный отдел дают лишние звенья документооборота и потери времени. Лучше посадить бухгалтера в группе помощников руководителя и оформлять все документы комплексно и оперативно на месте.

Следующим элементом штабной бухгалтерии является группа бухгалтеров при руководителе по проведению ключевых операций самого предприятия, например расчетов с контрагентами. Есть масса отчетов для руководства, и целесообразно иметь группу управленческого учета при руководителе. Бухгалтерия управляющей компании крупного холдинга, которая специализируется на ключевых решениях и операциях, также принадлежит к штабной организации. Предприятия с вниманием к операционной работе имеют штат советников директора, в том числе по различным аспектам учета и автоматизации.

При рациональной организации работы бухгалтеров штабного подразделения они сами проводят отдельные операции и готовят управленческие отчеты. Тем самым экономится время проведения важных операций, повышается адресность отчетов и удовлетворенность ими пользователей. Штабные бухгалтера не должны отрываться от главбуха и коллектива бухгалтеров, чтобы не потерять целостности и единообразия учета, иметь возможность подмены сотрудииков.

Особенности органических структур в бухгалтерии

Адхократическая

Доработки учетных программ по значимым новациям, авральное восстановление учета перед налоговой проверкой.

Четкая этапность, цикличность учета; редкость значимых новаций, интеллектуальных сверхусилий, сверхзарплат и риска.

Достаточность простой проектной группы по новациям в учете.

Многомерная

Бизнес-ориентация операционных подразделений банков.

Бухгалтерия – внутренний поставщик учетных услуг, внутренний хозрасчет бухгалтерии, стоимость первички и отчетов.

Частое понимание бухгалтерии как «обузы», «обслуги» бизнеса, трудности в «рыночности» бухгалтерии без реальных клиентов.

Заемствование решений, ротация кадров с аудиторами, интеграторами, банками со специализацией на учете и бизнес-ориентацией.

Сетевая

Стихийное обращение к бывшим коллегам за помощью, подработки помимо основной работы, советы по кадрам.

Аутсорсинг, аутстаффинг, автоматизация, кадровое обеспечение учета и обучение бухгалтеров.

Бухгалтер франчайзи-компании, студенты и стажеры на рутину и отпуска, приходящий бухгалтер или программист.

Отсутствие боязни внешних лиц и информационная безопасность.

Виртуальная

Автоматизированный учет операций электронной коммерции.

Часть работ приходящего бухгалтера и восстановления учета.

Отчасти центральная бухгалтерия для внутренних клиентов.

Отдельные этапы консалтинга и автоматизации.

Не полностью электронный документооборот, желание видеть работу бухгалтера и периодические визиты на рабочее место.

При нормальной организации учета, несмотря на автоматизацию рутины и дополнительные виды работ бухгалтеров, работа идет планомерно, с предсказуемыми колебаниями загрузки и возникновения задач. Вот если в методологии и организации учета есть ошибки, и с этими ошибками бухгалтерия работала продолжительное время, тогда на экстренное быстрое исправление множества документов требуется команда суперспециалистов. Бывает команда бухгалтеров варится в собственном соку, не раскрывает приемы своей работы в нормативке, не ясно, как ведет учетную базу и архив, затем по разным причинам уходит, и для новой команды простая казалась бы работа становится сверхзадачей.

Бухгалтерия охватывает много людей разной квалификации и важности работ, поэтому изменения в бухгалтерии, в том числе законодательные или технологические, проходят предсказуемо и растянуто по времени. Зачастую бухгалтера склонны недооценивать необходимые на изменения трудозатраты и квалификацию, затягивать эти изменения до последнего «под гнетом» текучки и собственной недальновидности. Первоначально простая проектная задача, для планомерного решения которой достаточно было собственных сил или короткого привлечения внешних специалистов, становится вызовом даже для команды суперпрофессионалов.

На задачи сверх планомерных проектов под адхократическую организацию лучше комбинация внешней команды суперпрофессионалов и нескольких собственных лучших бухгалтеров. Свои не справятся не в силу недостатка квалификации, а из-за недостаточной натренированности на комбинацию авралов и новизны. Внешняя команда будет долго входить в местную специфику, усугубляя дефицит времени и создавая основу для новых ошибок. Собственные бухгалтера потренируют навыки работы в иной организации, почувствуют цену собственных методических ошибок и затяжки времени. Скажем, команда на восстановление учета, даже при огромной квалификации и мотивации, тихо ищет сотрудничества с кем-либо из прежней команды бухгалтеров.

Автоматизация учетной рутины дает возможность бухгалтеру больше вникать в существо хозяйственных операций. Теперь недостаточно просто зарегистрировать все хозяйственные операции и обобщить их в бухгалтерской отчетности. Первичные документы, учетные базы и отчетность включают больше параметров операций и способов их обобщения. Так проявляется многомерность учета, ориентация бухгалтера не только на свои узкие потребности, но и на многих пользователей учетных данных.

Информация о бизнесе стоит денег, определяет качество управленческих решений, финансовый результат. Бухгалтерия не просто отра-

жает операции и рассчитывает прибыль, а не только потребляет услуги аудита и автоматизации. Она формирует прибыль предприятия качеством своих информационных услуг для разных пользователей. Рациональность, ценность учетной информации определяют стоимость бухгалтерии, зарплату ее сотрудников.

Ключевые подразделения предприятия имеют выбор поставщиков информации. Они могут самостоятельно накапливать нужные данные в рамках обособленного управленческого учета, могут передать этот процесс на аутсорсинг, заказывать разовые исследования или покупать готовые, наконец, пользоваться услугами бухгалтерии. Так бухгалтерия вместо нагрузки бизнеса и защиты от налоговой превращается в игрока рынка, вступает в конкурентную борьбу. Адекватность бухгалтерии рыночным отношениям определяет среднесрочную «выживаемость» конкретных главбухов и команд бухгалтеров.

Внимание к существу операций и функционально-стоимостной анализ изобретены задолго до последнего десятилетия. Бухгалтера под грузом собственных проблем и без опыта клиентской работы часто забывают об этих, в общем знакомых понятиях. Толковым, деятельным бухгалтерам достаточно лишь обратиться к опыту своих коллег-конкурентов. Следует скорректировать кадровую политику, чаще набирая бухгалтеров среди аудиторов, программистов или исполнителей операций. Плюс правильная мотивация бухгалтеров от результатов работы основных бизнесов, от их удовлетворенности отчетностью. Тогда не надо будет принуждать бухгалтеров к усилиям на корректировку внутренней нормативки и развитие информационных систем.

Сетевая оргструктура, когда члены бухгалтерской бригады гибко корректируются при изменении задач бухгалтерии и объема операций, пока является очень редкой. Скорее, можно говорить о стихийно складывающихся, ограниченных элементах такой организации. Скажем, при нетиповой операции или приличной проблеме обращаются к своим товарищам и бывшим коллегам. Так получают бесплатную консультацию либо исполнителя на сделчину в свободное от основной работы время. При нехватке или, наоборот, избыточности персонала толковых сотрудников передают между знакомыми с обещанием ответной помощи.

В контексте сетевой организации чаще можно говорить о передаче бухгалтерии или автоматизации на аутсорсинг или аутстаффинг, о привлечении аудиторов или консультантов на нетиповые задачи. Бухгалтерия среднего предприятия мала для гибкого кадрового обеспечения, а компании профбухгалтеров с десятком клиентов такой гибкости достигают. Таким компаниям в силу специализации проще искать бухгалтеров, организовывать повышение их квалификации и ротацию.

Клиентская ориентация таких компаний лучше обеспечивает комбинацию преимуществ многомерной и сетевой организации бухгалтеров. При сетевой организации экономия расходов на поиск сотрудников, введение их в дела, простоях или авралах очевидна.

Предприятию не стоит опасаться привлечения внешних лиц в отдельные части своей бухгалтерии. Права доступа в учетную программу и состав операций для учета временным или внешним сотрудником всегда можно отрегулировать. Компании профбухгалтеров обычно заинтересованы в своем бизнесе и лучше своих клиентов заботятся об информационной безопасности. У каждого серьезного специалиста есть свой перечень выполненных проектов и прежних работодателей, и он заинтересован в хороших отзывах о своей работе. Ключевые операции можно отражать штатными бухгалтерами, отдельные таблицы учетных баз данных выводить на отдельные носители.

Чаще всего виртуальная организация ассоциируется с электронной коммерцией, где не только бизнес-процессы, но и их учет полностью автоматизированы и реализуются через сеть. Но это узкое понимание, идеал виртуальной организации. Чаще такая организация заключается в комбинации работы вне офиса работодателя или клиента с периодическими визитами на традиционное стационарное рабочее место. Дело здесь не столько в недостаточном использовании электронных технологий, сколько в привычках людей к прямому общению. Интерес бухгалтера заключается в работе в удобном месте и времени, а работодателя — в экономии на офисах и расширении круга исполнителей.

Самым распространенным примером частично виртуальной работы является приходящий бухгалтер малого предприятия. Такой бухгалтер появляется за документами раз в неделю или месяц и выполняет учетные процедуры у себя дома или в своем офисе. При длительном сотрудничестве и доверии, большем количестве операций и их срочности, бухгалтеру дают доступ на сервер предприятия через Интернет. Большинство нетипичной, несрочной работы бухгалтера и смежных специалистов переносится в виртуальную организацию.

Сложнее работать в рамках виртуальной организации крупным предприятиям с большим количеством документов, сотрудников и клиентов, разнообразием операций. Для этого требуется полноценный электронный документооборот или хотя бы максимум периодические печать и сверка первички по внешним и ключевым операциям. Хотя банки и крупные розничные производители стремятся к электронному документообороту и со своими клиентами по внешним операциям. Выстроившие такой учет предприятия получают комбинацию автоматизации типовых операций и централизованную бухгалтерию, выгоды виртуальной и функциональной организации.

ВЕРТИКАЛЬ И ГОРИЗОНТАЛЬ КОММУНИКАЦИЙ

Аспекты теории организации

Вертикаль управления

Исполнитель операции → начальник участка или отдела →
начальник управления → руководитель департамента →
заместитель директора → генеральный директор →
совет директоров → мажоритарные акционеры

Горизонталь бизнес-процессов

Исполнитель основной операции ← →
юрист, плановик-нормировщик, охранник, маркетолог,
снабженец-сбытовик, кадровик, компьютерщик, технолог,
бухгалтер, контролер, охранник, экспедитор.

История звенности процессов

До XX в. исполнители – холопы, линейные руководители – над-
смотрщики, средние руководители – свои преданные люди.
В XX в. усложнение производства и бизнеса, запаздывание роста
квалификации, узкая специализация и разделение труда.
Успехи церкви и армии с ее строгой иерархией и функциональ-
ностью, крупные корпорации по аналогичной оргструктуре.

Факторы звенности

Сложность и новизна работ.
Квалификация руководителей и исполнителей.
Длительность работы на предприятии и опыт решения вопросов.
Корпоративная культура и легкость коммуникаций.
Физические и психологические возможности людей.
Перегибы карьерного роста в виде избыточности иерархии и вы-
движения общительных людей без глубоких знаний спецификации.

Оптимальные нормы управления

Количество подчиненных на низовом уровне управления до
10–30, на среднем – 4, с расширением до 10 при помощнике
и штабе.

Линейное руководство над исполнителями, среднее – над соревнующимися или сменными коллективами, высшее руководство – стратегическое и межфункциональное.

Больше подчиненных на стабильных участках и в глобальных компаниях, меньше – в инновационных.

Нормы горизонтальных связей

1–2 простых вида работ и много «контрагентов», либо несколько сложных работ и 1–2 «контрагента» (руководитель и заказчик).

Непосредственный контакт с заказчиком для понимания задачи из первых рук, руководитель как советник и тренер.

Больше контрагентов при работе над креативным проектом с множеством параметров и функциональных исполнителей.

Неоптимальные связи

Избыток звеньев Чрезмерные издержки по зарплате и времени работ. «Переход» в руководители толковых исполнителей. Давление обеспечивающих функций над основными. «Один с сошкой – семеро с ложкой».

Недостаток звеньев Плохая координация и исполнение работ из-за недостаточности специализации.

Горизонтальная организация

Максимум 3–5 звеньев управления (5 – в глобальных компаниях), ключевых бизнес-процессов и обеспечивающих служб.

Высокая квалификация исполнителей с несколькими специальностями и широким опытом, горизонтальная ротация.

Руководители как менеджеры по кадрам, тренеры-консультанты и исполнители самых сложных, нетипичных задач.

Делегирование полномочий, приоритет горизонтальным связям, регламентация правил и стандартов вместо сиюминутных задач.

Особенности традиционной организации коммуникаций в учете

Типичный документооборот крупного предприятия

Включает заявки, распоряжения, контракты, оправдательные и первичные бухгалтерские документы.
Согласования заявки и отчета по нескольким звеньям управления до руководителя с правом первой подписи.
Согласования операции и ее результата с множеством обеспечивающих подразделений.
Послеучетный документооборот при архивировании и выборочных запросах проверяющих.

Избыточная звенность самой бухгалтерии

Бухгалтер → старший бухгалтер (начальник участка, отдела) → заместитель главбуха → главный бухгалтер → директор.
Разбор каждой операции бухгалтером или старшим бухгалтером, подпись первичных документов главбухом или замами.

Нетипичная операция или запрос проверяющих

Дополнительный контакт с руководителем исполнителя операции, совещание старших бухгалтеров и главбуха.
Повторная проверка совершенной ранее операции по существу и возможная переделка документов.

Избыточность работы бухгалтера

Обязанность бухгалтера проверять обоснованность расходов по документам, обеспечивать сохранность документов.
Более сложная система согласования и в результате больше:
реквизитов документов и времени на их обработку;
ошибок исполнителя, переделок и повторной работы;
вероятность ошибок самих бухгалтеров;
расходов на шивы документов и архив.

В качестве примера избыточных коммуникаций следует рассмотреть получение канцелярских товаров или хозяйственного инвентаря, поездка на служебном автомобиле или в командировку. В организации бюрократического типа эти операции опосредуются сложным документооборотом. Крупные предприятия расходуют на эти цели миллионы рублей и стараются эти расходы сократить. Кажущийся способ сокращения расходов — это дополнительные согласования. Инициатор расхода лишней раз взвесит личную пользу от операции и свои затраты времени, чтобы этой операции добиться.

Процесс начинается с составления работником заявки с детальным перечнем и обоснованием своих потребностей. Затем заявка рассматривается непосредственным руководителем, который готов потренировать своего сотрудника в красноречии и чистописании. После этого заявка поступает на подпись большого руководителя для придания ей веса. Там она может пролежать приличное время и даже вновь отправиться на переделку.

Горизонталь согласований иногда включает до десяти обеспечивающих подразделений. При внешней поставке в рамочных договорах примут участие юристы, служба безопасности, маркетинга и снабженцы. Эти подразделения не будут участвовать в согласовании каждой конкретной операции, но не избежать согласования с планами и лимитами, бухгалтерией и контролем. Заявку по существу разбирает рядовой сотрудник каждого подразделения и по форме — руководители.

Использование служебного автотранспорта и командировочные расходы требуют оформления маршрутных листов или авансовых отчетов. Эти документы, как и заявки, оформляются обычно сотрудником-заказчиком, визируются его руководителем, а также сотрудниками-исполнителями и их руководителями. Иногда вмешиваются дополнительным визированием плановики или контролеры, снабженцы или клиентские менеджеры, чтобы в своих табличках записать факт исполнения заявки.

Так, в простой операции, где должен участвовать один заказчик, один исполнитель и бухгалтер как организатор документооборота, участвует много людей и документирование существенно усложняется. Такие сложности особенно контрастируют на фоне бытового опыта покупок и поездок. К сожалению, столь запутанным документооборотом опосредуются многие операции. Его можно встретить на производстве и в строительстве, где размеры и возможности анализа расходов огромны. На среднем предприятии руководитель также тратит много времени, чтобы вникнуть во все тонкости, конечно же с помощью массы согласований.

Усложненный документооборот прямо влияет на работу бухгалтерии, пусть даже бухгалтер и не бегает с документами. В обязанности бухгалтера входит контроль обоснованности расходов оправдательным и распорядительным документам. Сложная детализация и обоснование операции оборачиваются большими пакетом документов и временем на вникание бухгалтера в эту операцию. Бухгалтерия «бдит» все до мелочей и часто направляет документы на переделку, увеличивая свое время работы и работу других.

В организациях с бюрократическими перегибами бухгалтерия приобретает сложную иерархическую структуру. Документы сначала поступают руководителю участка учета, который оценивает их сложность и распределяет исполнителям. Рядовой бухгалтер проверяет их по форме на предмет наличия всех обоснований и согласований, докладывает старшему бухгалтеру. Старший бухгалтер документы визирует, затем отдает на подпись главному бухгалтеру или заместителю.

Наличие старшего бухгалтера следует из докомпьютерной бухгалтерии с высокой долей ручного труда, вероятностью ошибок и носит характер дополнительного контроля. Бухгалтерская рутина негативно сказывается на квалифицированном специалисте — ему дают небольшой кадровый рост и в подчинение набирают студентов или пенсионеров. Визу главного бухгалтера или его заместителей объясняют наличием только у них права подписи финансовых документов. У главбуха без методической жилки и смежных квалификаций много свободного времени, которое «забывается» контролем учетного процесса в деталях.

Еще большие сложности возникают при нетипичных операциях или запросах проверяющих. Нетипичные операции могут затрагивать сразу несколько участков учета и для их правильного отражения собирается совещание со всеми участвующими бухгалтерами. Запрос от проверяющих оценивается на предмет его причины, вытекающей из планов и догадок проверяющих. Консилиум бухгалтеров оценивает подготовленные для проверяющих документы на предмет их правильности и бывает, что их экстренно переделывают при выявлении ошибок.

Бухгалтерия несет ответственность не только за составление бухгалтерских и проверку оправдательных документов, но за их хранение. Больше аспектов операции и виз — больше размеры основных документов и пакета приложений. В идеале ко всему этому надлежит составить описание, сформировать сшив документов и аккуратно расставить сшивы на полки. При запросе проверяющих соответствующие документы надо быстро найти и представить. Многие документы изымаются безвозвратно или требуются проверяющим в копии, а это приличные трудозатраты. На крупных предприятиях архив бухгалтерии превращается в один из крупнейших участков ее работы.

Сокращение звенности учетного документооборота

Делегирование полномочий и многофункциональность

Ограничение звеньев документооборота типичной операции исключительно исполнителем и рядовым бухгалтером.
Передача бухгалтеру функций анализа и контроля хозяйственных операций взамен профильных обеспечивающих подразделений.
С обязательным повышением квалификации, ответственности и зарплаты рядовых бухгалтеров.

Планомерность и автоматизация

Планомерная разработка детальных условий и лимитов операций.
Автоматический контроль соответствия операции лимитам.
Электронная почта, исключение физического хождения с документами, фиксация времени проведения документов бухгалтером.
Пересылка электронных документов или месячного реестра руководителю исполнителя для последующего контроля и подписи.

Упрощение оргструктуры бухгалтерии

Горизонтальная оргструктура по всем аспектам бухгалтерской текущей работы, за исключением кадровых и методических.
Каждый в бухгалтерии выполняет свои задачи и операции, по трудности сообразно квалификации и должности.

Главбух	Организация и методология учета, сведение отчетности и общий контроль.
Старший бухгалтер	Сведение учетных регистров, контроль сшивов первички, учет нетипичных операций
Бухгалтер	Учет типовых операций, прямой контакт с исполнителями, контроль многих аспектов.

Экономический эффект

Сокращение вертикальных звеньев документооборота с 3–4 до 2.
Сокращение горизонтальных звеньев с 5–10 до максимум 3.
Ускорение документооборота и первичного учета с дня до часа.
Сокращение штатов и общих расходов предприятия.

Непосредственный руководитель, обычно доверяющий своим подчиненным и тратящий много времени на встречи и совещания, подписывает документы после исполнителей часто механически. Редко хозяйственная операция разбирается таким руководителем по существу со всеми нормативными и оправдательными документами. Фактически он выполняет контрольные функции, оценивая по форме заполнение всех полей документа и наличие всех виз.

Если контроль выполняется формально и ошибок практически не выявляет, то от него можно отказаться. Разумеется, это целесообразно делать по документам исполнителей, давно работающих на конкретном участке и зарекомендовавших себя хорошо. Таким бухгалтерам предоставляется право подписи документов взамен непосредственного руководителя. Исполнители хозяйственных операций обращаются к таким бухгалтерам напрямую без визита к руководителю, что сокращает вертикальные звенья документооборота.

Бухгалтер обычно абстрагирован от выполнения хозяйственных операций, а потому не имеет в них личного интереса. Большинство бизнес-процессов последовательно проводится исполнителями нескольких подразделений. Каждая операция подписывается тремя сотрудниками: завершившим этап, начинающим следующий и бухгалтером. Трех подписей таких сотрудников, проводящих операцию и вникающих во все ее аспекты, достаточно для ее надлежащего документирования.

В силу образования и опыта работы, контрольных задач бухгалтер сталкивается с планово-аналитическими аспектами хозяйственных операций. Зачастую бухгалтер оценивает аспекты внутренних согласований механически, полагаясь на визы профильных сотрудников. Однако пытливый бухгалтер, стремящийся к расширению своей квалификации, немного задерживает документы для понимания их по существу. Тем самым создается основа передачи бухгалтеру ряда рутинных согласующих функций смежных подразделений.

Бухгалтер вполне может оценить соответствие данного документа принятой на предприятии типовой форме и даже проверить полномочия подписавших этот документ. Контроль соблюдения планов, лимитов, норм расхода операции также не вызовет у квалифицированного бухгалтера проблем. При хорошей методической поддержке можно поручить бухгалтеру анализ рисков или экономической целесообразности операций. Передача бухгалтеру ряда согласующих функций сокращает звенья горизонтального движения документов.

Руководители низового или даже среднего звена оказываются не нужными для подавляющего большинства операций, особенно типовых. Два-три квалифицированных исполнителя вникнут в нетиповую

операцию в силу близости к бизнес-процессам, сделают это быстрее руководителей. При оптимальном карьерном движении в руководители выдвигаются наиболее квалифицированные и сообразительные исполнители. Такие руководители сосредотачиваются на организационных и плановых аспектах работы, чем облегчают рутинную работу исполнителей и снижают вероятность ошибок.

Контрольную работу при грамотной автоматизации лучше выполняет компьютер, делает это точнее и быстрее. Поля проверяются на заполненность в принципе, на правильность форматов данных или даже на содержание реквизитов. Внимательный человек может пропустить ошибки, особенно при большом потоке документов и массе справочников реквизитов. Компьютерная проверка проводится за считанные секунды сразу после заполнения документа, и нет необходимости документ носить и ожидать его визирования.

Пессимисты компьютеризации говорят о невозможности предусмотреть в программах всех аспектов хозяйственной деятельности. Отчасти это так, и нетипичные операции обычно вносятся в учетную базу с некоторыми допущениями на основе одного из типовых сценариев, но это бывает редко. Частота возникновения нетиповых операций прямо зависит от организации, плановости хозяйственной деятельности и документооборота.

Бухгалтера продвинутых предприятий тратят много времени на приказы и справочники, скажем, материально ответственных лиц, номенклатуры товаров, лимитов расходования средств. Такая предварительная работа позволяет программе сообщать бухгалтеру о нарушениях внутренних нормативов. Учетная программа требует дополнительной электронной подписи, если оформляется выдача материальных ценностей не тому сотруднику, не в соответствии с бизнес-процессом или сверх установленного лимита расходов.

Не на всех предприятиях всецело доверяют компьютерам и часть руководителей чувствует дискомфорт от незнания текущих процессов. В таком случае находят компромисс между автоматизацией ежедневной рутины и традиционным визированием бумажных документов. Документы печатают с периодичностью раз в неделю или месяц, в виде реестра и подписывают у руководителя перед архивированием. Так экономится время всех участников бизнес-процесса, поскольку познавать данные в систематизированном виде проще, нежели поток документов в случайном порядке. Возможно ежедневное сообщение руководителя о проделанной их подчиненными работе, с правом руководителя приостановить продвижение того или иного документа или операции.

Оргструктура предприятия приобретает двухуровневый вид, где руководители заняты системными вопросами, а исполнители — теку-

щей рутинной. Пересекаются они лишь по кадровым, методическим и нетипичным вопросам. Бухгалтерия, как одно из структурных подразделений такого предприятия, приобретает характер линейной, бригадной организации. Каждый занят своим делом без мелочной опеки и формального контроля, дублирования и узости функций. На крупном предприятии выделяется уровень высшего руководства, методические вопросы перекладываются на специальных сотрудников.

Главный бухгалтер отвечает за организацию бухгалтерского учета, за разработку Учетной политики и регламентов документооборота, за подбор кадров и распределение должностных обязанностей. Также в силу широкой квалификации и опыта главбух отвечает за надлежащее ведение отчетности и контроль нетиповых операций. Он не закрывает на весь документооборот, не монополизирует право подписи финансовых документов. Экономя рабочее время на ежедневной рутине, он занимается системными и нетипичными вопросами.

Старшие бухгалтера из руководителей узких участков учета с несколькими подчиненными становятся кураторами укрупненных направлений, может быть в статусе заместителя главбуха. На среднем предприятии выделение нескольких старших бухгалтеров можно избежать в силу малого количества и типичности операций. Старшие бухгалтера отвечают за нетиповые операции, за контроль по итогам и подмену рядовых бухгалтеров. Они непосредственно выполняют ряд работ согласно своей высокой квалификации, не руководят работой рядовых бухгалтеров и не подписывают после них документы.

Нетиповые операции выходят за квалификацию рядовых бухгалтеров и однозначно не трактуются нормативкой, потому даже при малом количестве тормозят обработку потока типичных документов. Контроль рядовых бухгалтеров осуществляется путем еженедельной или ежемесячной проверки реестров и сшивов первичных документов, сверки итогов регистров разного уровня. В случае болезни, отпуска или смены рядовых бухгалтеров, при пиковых нагрузках старшие бухгалтера в рамках бригадной взаимовыручки выполняют часть рутинной работы.

Рядовые бухгалтера занимают 70–90% штата бухгалтерии и выполняют такую же большую долю работы рутинного характера. Они напрямую взаимодействуют с исполнителями хозяйственных операций и самостоятельно подписывают документы по типовым операциям. По таким операциям бухгалтера выполняют как задачи первичного документирования и регистрации, так и массу контролей и анализов за исполнителями смежных подразделений. Бухгалтера должны быть достаточно опытными, иначе им рискованно делегировать полномочия и расширять круг задач.

Трудности сокращения звеньев и способы их преодоления

Сокращение звенности снизу и его поддержка

Неформальные контакты исполнителей разных подразделений, пересылка экземпляров документов напрямую.
Механическая подпись и передача документов руководителями в расчете на квалификацию исполнителей и «авось».
Показательная поддержка предпочитающих горизонтальные связи и ущемление одного-двух бюрократов.
Внутренний пиар приемов и эффекта сокращения документооборота.

Ликвидация лишних руководящих звеньев

Избыточность карьерного роста для удержания толковых исполнителей и устройства «нужных» людей.
Вместо лишних руководителей лучше формальные должности без руководящих полномочий и с непосредственной работой.
Негатив изменения внутренней нормативки без опыта сокращения документооборота или отсутствие таких изменений.
Поэтапное изменение регламентов документооборота, Учетной политики и штатки по факту успехов горизонтальных связей.

Поддержка изменений зарплатой

Саботаж снизу, неприятие дополнительной ответственности и внешних коммуникаций за прежнюю зарплату.
Оценка бухгалтерии по количеству работников и размеру зарплаты вместо показателей эффективности.
Зарплата сокращаемых делится между остающимися, разъяснение преимуществ роста зарплаты и квалификации вместо статуса.

Поощрение прямых контактов исполнителей

Премии бухгалтерам за общий результат исполнителей операций, размещение тех и других в близких помещениях.
Аналогичный подход к бухгалтерам-методологам и программистам, пусть даже на время проекта.
Развитие корпоративной культуры, стирание иерархии в неформальной обстановке за рамками чисто рабочих отношений.

Иногда по срочным важным вопросам нет времени на прохождение всех этапов вертикального и горизонтального документооборота. Хорошо зарекомендовавший себя исполнитель идет с проблемой напрямую к заместителю директора или главбуху. Многие вопросы на предприятиях со стабильным кадровым составом стихийно решаются на личных связях между исполнителями и секретарями. Частые авралы укрепляют горизонтальные связи, поскольку всем хочется побыстрее закончить работу, даже ценой мелких нарушений субординации.

На крупных предприятиях в бухгалтерии и смежных подразделениях часто есть один-два сотрудника с опытом работы в крупных западных аудиторских компаниях или инвестбанках с преимущественно горизонтальной организацией. Есть гибкие руководители низового звена, делающие работу подчиненных в силу дефицита этих подчиненных, по их болезни или в пики нагрузок. Закостенелых бюрократов, не способных к горизонтальным связям и саботирующим сокращение звенности документооборота, обычно также немного.

Необходимо поддерживать зарплатой и работой людей с работой на результат, понизить в должности или даже уволить одного-двух бюрократов. Большинство осознает изменения в кадровой политике и корпоративной культуре и начнет перестраиваться на горизонтальные связи. Разработка новых прогрессивных операционных регламентов или общего штатного расписания является бюрократическим шагом. Системными решениями лучше закреплять фактически складывающиеся горизонтальные процессы благодаря точечной кадровой настройке.

На любом предприятии есть перекуры и пересуды, обсуждения коллег и начальников, условий работы и зарплаты. Не все сотрудники понимают тонкости экономических обоснований, доверяют сухому стилю приказов или совещаний. Неформальная информация бывает действеннее официальных документов и каналов. Так, можно «запускать» в коллектив примеры удачных действий отдельных сотрудников и их премирования. Примеры могут быть из опыта других предприятий или даже вымышленных, но выданных за реальность. Можно обсуждать неписаные тонкости горизонтальной работы, получать обратные мнения и предложения по улучшению.

В соответствии с одним из законов Паркинсона человека двигают по карьере пока он не достигнет потолка своей компетенции, и в статических оргструктурах преобладают некомпетентные люди. Избыточная бюрократия зачастую является результатом несоответствия оргструктуры выполняемым задачам, результатам карьерного роста или просто трудоустройства множества «нужных» людей. Работа руководителей среднего звена часто сводится к визированию документов после толковых исполнителей и перед решением высших руководителей.

Хорошее решение проблемы избыточности среднего звена показывают крупнейшие западные аудиторские и консалтинговые компании. В силу элитарности отрасли и неформальных отношений с клиентами амбициозных сотрудников и «нужных» людей там всегда хватало. «Нужным людям» придумывали звучные должности, красивые в визитках и письмах, но реально без руководящих полномочий. Есть аудиторы и старшие аудиторы, менеджеры и старшие менеджеры, разные партнеры, руководители практики или направления. Реальные же кадровые решения, решения по отношениям с клиентами принимают управляющие партнеры и руководители крупных подразделений в регионах.

Мерилом успеха руководителя и веса подразделения зачастую является численность персонала и совокупная зарплата. Бухгалтерия не является исключением и ей трудно работать меньшим числом и большим умением в окружении подразделений-монстров. В четкой иерархии руководитель за большую зарплату дорожит своим местом и несет персональную ответственность. Рядовые бухгалтера, особенно ущемляемые в зарплате и с частыми наказаниями за ошибки, обычно избегают подписи документов. Проблематика сопротивления сокращению документооборота со стороны руководителей среднего звена накладывается на пассивность исполнителей.

Периодически полезно выявлять работников с хорошими результатами по объему работ и незначительности ошибок по результатам аудита. Таким работникам в качестве поощрения необходимо представлять помимо сдельной оплаты труда права горизонтальных связей и многофункциональности согласования. Они сами конвертируют преимущественно малой звенности документооборота в дополнительное время основной работы. Предприятию удастся избежать новых руководителей и «вымывания» толковых исполнителей. Своей большей выработкой и зарплатой при новых возможностях они станут примерами для других.

Квалифицированные бухгалтера работают за зарплату, поэтому рост ответственности и объема работы должен сопровождаться большими деньгами. Источником этого может быть зарплата сокращаемых непосредственного руководителя и исполнителей смежных подразделений. За счет оптимизации документооборота можно сократить до половины работников обеспечивающих подразделений. Вместо распределения окладов сокращенных сотрудников между остающимися лучше сформировать премиальный фонд. Не будет проблем с работой по-новому — будет премия, будут проблемы — можно вернуть часть сокращенных.

Избежать увеличения зарплаты можно только при значительной безработице, когда не желающего или не способного работать по-новому можно просто заменить. В противном случае многофункциональность станет очевидным требованием большинства работодателей и бухгалте-

ру все равно придется под эти требования меняться. Иначе квалифицированные исполнители найдут много «веских» причин в доказательство невозможности работать меньшим числом и большим умением.

При нормальном микроклимате в коллективе люди в одном помещении склонны познавать смежную работу и помогать друг другу. Допустим, бухгалтер разбирается в планах и лимитах, хозяйственном и учетном документировании, общителен и нацелен на результат. Соседние сотрудники скорее будут обращаться к такому бухгалтеру за советом и помощью, нежели к руководству или в другие подразделения. Стихийную многопрофильность и взаимовыручку надо лишь узаконить полномочиями и мотивировать премией от общего результата.

Показательным примером является работа бэк-офиса инвестибанка, который следит за лимитами и оформляет документы за дилерами. Формально бухгалтера бэк-офиса и дилеры подчинены разным руководителям, что необходимо для исключения давления друг на друга. Размещаются они в одном или соседних помещениях, премируются от прибыли по операциям на финансовых рынках. Четко, быстро, комплексно и правильно работают бухгалтера — меньше отвлечений и ошибок, больше сделок и прибыли у дилеров.

Бухгалтеров-методологов нецелесообразно размещать в центральном офисе при главном бухгалтере в отрыве от основных учетных процессов. Кажется так проще проводить совещания с руководством и обмениваться мнениями, но это отрывает методические решения от реальности и способствует их затяжке. Бухгалтер-методолог быстрее разработает решения, если месяц-два поработает рука об руку с рядовыми бухгалтерами и исполнителями хозяйственных операций.

Программистов зачастую собирают в одно крупное подразделение, начальник которого выстраивает сложную систему согласований простых доработок. Лучшей практикой является размещение программиста в помещении, где сидят бухгалтер и исполнители хозяйственных операций. Даже без премий от общего результата при нормальных человеческих отношениях толковые исполнители договорятся о путях улучшения работы.

Не следует забывать про проверенное практикой советских предприятий и западных компаний культивирование нормального климата в коллективе, нормальной корпоративной культуры. Неформальные отношения лучше развиваются во время обеда или кофе, игры в настольный теннис или бильярд, для чего стоит оборудовать помещения на предприятии или в офисном здании. Полезны аренда спортзалов, турбаз или ночных клубов, организация внутренних соревнований и корпоративов, что при грамотном подходе сторицей окупится ускорением решений и документооборота.

2 БУХГАЛТЕРСКИЙ КОЛЛЕКТИВ

ГЛАВА

РАБОТА ГЛАВБУХА

Задачи главбуха

По закону о бухгалтерском учете

Подчинение главбуха руководителю предприятия и решение руководителем организационных, методических и спорных вопросов. Ведение бухгалтерских регистров и представление отчетности, разработка Учетной политики, форм учетных документов. Обеспечение надлежащего документирования хозяйственных операций, их соответствия законодательству и договорам. Контроль сохранности имущества и выполнения обязательств, соблюдения законодательства и бухгалтерских стандартов. Дополнительные общепринятые задачи по налогам, банкам, автоматизации и рационализации учета, соблюдению внутренних норм.

Менеджерские задачи

Прием на работу, наставничество, определение обязанностей и выборочная проверка, обеспечение условий работы рядовых бухгалтеров. Координация работы смежных отделов, постановка задач и контроль исполнения, влияние на прием и зарплату их сотрудников.

Коммуникативные задачи

Анализ нетипичных операций и разрешение трудностей с внутренними пользователями учетных данных. Представление налоговой инспекции, аудиторам и крупным кредиторам бухгалтерской отчетности, расшифровок и разъяснений.

Права и инструменты главбуха

Подпись хозяйственных договоров и первичных документов, учетных регистров и бухгалтерской отчетности. Апелляция к руководителю и его письменное указание на проведение операции, за рамками законов и стандартов учета. Организация и существенное влияние на документооборот, материальную ответственность, инвентаризацию, ревизии, сверки. Начисление и контроль выдачи зарплаты всему коллективу и наказание нарушителей учета задержкой зарплаты.

Федеральный закон «О бухгалтерском учете» № 129-ФЗ от 21.10.96 с изменениями и дополнениями прежде всего определяет ответственность руководителя предприятия за организацию бухгалтерского учета, за выбор организационной формы его ведения: возглавляемая главбухом бухгалтерия или бухгалтер, внешнее или самостоятельное ведение учета (статьи 5 и 6). Руководитель назначает и руководит главным бухгалтером, в случае разногласий с последним имеет решающее слово по исполнению хозяйственных операций и несет за это ответственность (статья 7). Наконец, руководитель определяет права подписи первичных документов и организует их хранение, подписывает документы по денежным средствам и бухгалтерскую отчетность (статьи 9 и 17).

Главный бухгалтер несет ответственность за формирование Учетной политики, ведение бухгалтерского учета, представление бухгалтерской отчетности; обеспечивает соответствие хозяйственных операций законодательству, контроль за движением имущества и выполнением обязательств (статья 7). Он может требовать правильного составления документов, подписывает документы по денежным средствам и обязательствам (статья 8), несет ответственность за ведение бухгалтерских регистров (статья 10). По проекту Закона «О бухгалтерском учете» главбух утверждает у руководителя предприятия формы первичных документов и бухгалтерских регистров (статьи 9 и 10) (проект закона размещен на сайте Министерства финансов РФ в разделе «Бухгалтерский учет и аудит. Проекты законодательных и иных нормативно-правовых актов»).

На малом предприятии главбух собственноручно или с помощником выполняет весь комплекс этих задач. На среднем и особенно крупном предприятии учетная рутина перекладывается на подчиненных бухгалтеров и главбух становится менеджером. Он сосредотачивается на найме сотрудников, методологии и организации учета, координации и руководстве, нетипичных ситуациях.

Поскольку главбух отвечает за учет и отчетность, то в условиях большого количества хозяйственных операций и смежных задач именно он контролирует своих подчиненных бухгалтеров. Как любой руководитель подразделения, он непосредственно подбирает свои кадры и определяет условия оплаты их труда. Через организационно-методологические аспекты работы он определяет кто, что и как выполняет в бухгалтерии. Обеспечивая правильность учета и проявляя заботу о подчиненных бухгалтерях, главбух выступает наставником и выборочно проверяет их работу, выполняет в бухгалтерии организацию документооборота и рабочего места.

Обеспечивая рациональность бухгалтерского учета и пользуясь его широкими возможностями, главбух может непосредственно руково-

дить или координировать выполнение множества смежных задач и отделов. Как минимум, он влияет на прием работников и зарплату в этих отделах, определяя им задачи в качестве заказчика или давая фронт работ через доступ к учетной базе и документам. Менеджерские качества главбуха важны для организации слаженной работы сотрудников разных отделов и опыта при решении комплексных задач.

Общение с налоговой или банками определяется задачами и ответственностью главбуха за начисление налогов и проведение платежей. Именно он владеет знаниями о многих деталях работы предприятия и способен быстро и профессионально раскрывать эти детали перед внешними пользователями отчетности. Благодаря своему большому опыту и широкой квалификации главбух способен преодолевать трудности документирования и представлять нетипичную информацию. Во многом для этого он освобождается от рутины, сосредотачивается на коммуникациях, становится весомым менеджером.

Некоторые главные бухгалтера превращаются во вторых-третьих лиц предприятия, используя на первый взгляд скупой инструментарий своего влияния. Каждый бизнес-процесс или отношение с клиентом начинается или завершается денежной операцией и обязательством, и бухгалтерия подписывает документы по всем внешним операциям. Главный бухгалтер контролирует кассу и расчетный счет, составляет расчетно-платежные ведомости зарплаты и печатает платежки. Если надо, он может замучить советами и дополнениями, затянуть подписание документов по надуманным причинам.

Руководитель предприятия обычно понимает бухгалтерский учет, налоги или работу с банком на уровне продвинутого пользователя, и редко спорит об их деталях с главным бухгалтером. Лишь немногие существенные вопросы решаются коллегиально или с консультантами, с профессиональным аппонированием главному бухгалтеру. В большинстве случаев главному бухгалтеру достаточно намекнуть на налоговые риски и ответственность руководителя, чтобы документы были отправлены на переоформление, а исполнителям задержали зарплату.

Скажем, не подписал контрагент акт сверки задолженности на конец года, ему задерживают платежи, просто ссылаясь на некие новые требования или слухи об изменении реквизитов. Можно морочить голову клиентскому менеджеру о некорректном составлении платежных документов клиентом и невозможности зачислить поступление платежа. Выявила инвентаризация недостачу у материально-ответственного лица, не отчитался сотрудник о подотчетных средствах – главбух может распорядиться о задержке зарплаты. Также бухгалтерия может отказывать в выдаче справок о зарплате, применении налоговых льгот по НДФЛ, наконец, задерживать трудовую книжку при увольнении.

Проблематика мотивации главбуха от общей прибыли

Степень влияния главбуха на прибыль предприятия

Главбух подчинен директору и редко – акционерам; директор отвечает за организацию учета, главбух только за его ведение.
Реальная прибыль – это рост продаж и сокращение издержек, результат работы конструкторов и маркетологов, производителей и коммерсантов, отчасти финансистов.
Реальное влияние главбуха на издержки и время бухгалтеров, исполнителей и руководителей на первичку и отчеты.
Конфликт интересов: отражение прибыли по стандартам учета либо «творческий подход» под влиянием руководителя.

Результат творчества бухгалтеров и меры против него

Кризис корпоративной отчетности США в 2001 г.	Повышение роли и независимости внутреннего контроля, этики аудита, уточнение стандартов МСФО.
Вклад рисованной отчетности в российский финансовый кризис 1998 г.	Повышение прозрачности капиталов и кредитов банков, развитие внутреннего контроля, уточнение ПБУ, МСФО.

Неполные изменения после кризисов

Расширение практики прямого выхода главбуха на собственников, главбух-консерватор в противовес креативному финдиректору.
Сохранение подчинения главбуха наемному руководителю, прежних опционов и бонусов от прибыли.
Узость внутреннего контроля, оплата аудита через руководство.
Большая изощренность приукрашивания отчетности.

Изменение базы расчета бонуса главбуха

Отказ от бонуса с общей прибыли в пользу разумности затрат на бухгалтерию с учетом трудозатрат исполнителей и руководителей на первичку и отчеты.
Удовлетворенность отчетностью внешних пользователей со сравнением издержек относительно среднеотраслевых показателей.

Опционная, или бонусная, мотивация на результат признается самой эффективной для высшего руководства и руководства бизнес-подразделений. Бухгалтерия является крупным подразделением, поставщиком внутренних услуг или аутсерсером, с бизнес-направленностью на результат. Она может применять современные практики учета и давать массу полезной информации, а также по заказу менеджмента формировать «нужную» отчетность.

В этом и заключается конфликт интересов бухгалтерии. Кропотливо ли содействовать улучшению реальности путем повышения рациональности, востребованности учета, либо с меньшими усилиями для всех сразу отразить желаемое в отчетности. Через этот конфликт интересов и следует понимать уместность мотивации бухгалтерии от прибыли. Как показывает практика, такая мотивация все же неуместна.

На Западе опционы и бонусы вылились в начале 2000-х гг. в кризис корпоративной отчетности. Тогда только объявленные банкротства и искажения составили 8% ВВП США 2001 г. Один только Enron показал за год до банкротства несуществующую выручку в 1,5% ВВП. Больше пострадали генеральные и финансовые директора как заказчики искажений, а бухгалтерия вроде бы только исполняла их волю.

Спустя несколько лет через череду проверок и разоблачений, массу статей в СМИ пришло понимание, что без изощренной бухгалтерской практики злоупотреблений с отчетностью быть не могло. Ответом кризису стало переписывание в течение нескольких лет положений стандартов IFRS. Был сделан упор на развитие независимого от бухгалтерии и исполнительных директоров внутреннего контроля. В общем было усилено влияние на изощренную учетную практику.

Популярным приемом искажения отчетности было признание отдельных расходов активами: реклама капитализировалась в бренд и клиентскую базу, реинжиниринг и автоматизация приравнивались к капиталовложениям. Расходы на резервы и списания прятались за излишне оптимистичными оценками дебиторки и инвестиций, выводились на балансы ассоциированных компаний без раскрытия связи и поручительств по кредитам.

Из-за пузыря рынков 3/4 прибылей производственных корпораций складывалось из переоценки недвижимости и портфельных инвестиций. Средства частных пенсионных фондов вкладывались в акции материнских корпораций: возросший спрос на акции увеличивал их котировки, рост акций увеличивал активы фонда и сокращал расходы эмитента на пенсионные взносы, росла прибыль и вновь котировки акций.

Опционные вознаграждения, будущие процентные или премиальные выплаты показывались лишь спустя много лет по их фактической

выплате, что увеличивало текущую прибыль и котировки акций. Будущие доходы от сервисного обслуживания проданных товаров либо от обладания правами на нематериальные активы засчитывались в доходы текущего периода.

Кризис корпоративной отчетности казался обошел Россию стороной, даже затмил банковский кризис 1998 г., а сам банковский кризис принято связывать с дефолтом по ГКО. Участники тех событий понимают, что в основе банкротств крупных банков лежало искажение их отчетности и отчетности ключевых заемщиков. Риски по кредитам были изрядно занижены: с оценкой за полгода до кризиса в 12–30% и с фактическим невозвратом кредитов после кризиса в 60–85%.

Отечественная креативная бухгалтерия была еще более далека от реальности по сравнению с западной. Отчетность заемщиков часто просто рисовалась, без прикрытия дырами в стандартах или новой практикой бизнеса. Бухгалтерам за их творчество платили проценты от полученных кредитов или привлеченных инвесторов. Это было похоже на продажи акций нереальных интернет-компаний и опционных выплат бухгалтерам. Незначительность опционных вознаграждений в России объяснялась малым количеством эмитентов с реально обращаемыми акциями, узкими волатильными рынками большинства эмитентов.

Самыми массовыми приемами «рисования» отчетности в России в 1990-е гг. были: накручивание дебиторки-кредиторки, увеличение в несколько раз товарных запасов путем дублирования документов. Руинизированные цеха и растащенное оборудование переоценивалось как новое работающее, недвижимость в удаленных местах оценивалась как в самых лучших. Бизнес дробился на массу компаний, а затем отчетность группы составлялась суммированием статей балансов и финансовых результатов без метода консолидации. Накручивались обороты по счетам с искажением назначения платежа под выручку.

Искажения прикрывались модными тогда налоговыми схемами и якобы отличиями бухгалтерской отчетности для налоговой и «реальной» управленческой отчетности. Вопиющим примером бухгалтерских художеств были так называемые «чемоданные» банки, вроде бы по отчетности с реальными акционерами и бизнесом. На самом деле хорошо потрудились команда бухгалтеров и сложила результаты своего труда в большой кейс. Такой банк с российской регистрацией еще можно было проверить, а квалификации надзора или инвесторов на проверку офшорных банков не хватало.

Заведомо невозвратные кредиты под рисованную отчетность в России 2010-х гг. редкость. Бухгалтерия теперь кропотливо работает над

отчетностью под более низкую ставку кредитов. Западным аналогом такой работы является всесторонняя работа с аудиторами и рейтинговыми агентствами за лучшие рейтинги. Вопиющие приемы искажения отчетности и явные «творчества» по западным образцам теперь досконально известны многим. Бухгалтерия нацеливается на выявление самых убыточных бизнесов и нецелесообразных расходов.

Вознаграждение бухгалтерии определяется в виде процента от сэкономленного на выплатах по кредитам и инвестициям, разумеется, при условии их возврата и окупаемости. Такая мера мотивации не ограничивается только финансовым директором и требует привлечения бухгалтерии. Важно не только запланировать «идеал», следует оттолкнуться от детальнейшего факта и реализовать планы в более-менее реалистичной отчетности. Во избежание простых решений и игры в отчетные даты выстраивают вознаграждение бухгалтерам долгосрочного характера, откладывая до половины суммы на следующий год.

Процентные расходы – это не единственные издержки, плюс фактически зависимые через рейтинги от эффективности бизнеса в целом, от рациональности других расходов. Экономия может образоваться от рационализации работы смежных с бухгалтерией служб, сокращения расходов в работе с первичкой и отчетностью в ключевых подразделениях. Такие резервы обычно более массовы и изощренны, дают больший эффект на прибыль и одновременно требуют больше усилий на разбор со стороны бухгалтерии.

Бухгалтерия должна не просто для себя выявлять резервы снижения издержек, но и грамотно презентовать, чтобы они воплощались в планах и затем в фактах. Без рационального аналитического учета и презентации его результатов сложно говорить о стандарт косте, директ косте или бенчмакинге. Не обойтись без реинжиниринга самого учета и смежных с ним процессов, как это делают консультанты за процент от эффекта своих решений. Чтобы бухгалтерия была в этом заинтересована и настойчива, ей необходимо выплачивать в виде вознаграждения несколько процентов от сэкономленного ФОТа.

Борьба с издержками осложняется инфляцией, дискуссией о реальном или номинальном сокращении или росте выручки и издержек. Периодические финансовые кризисы по-разному влияют на работу предприятий разных отраслей. Необходимо не огульно выплачивать процент от простого изменения такой-то строки отчета о финансовых результатах, а делать это с поправкой на макропоказатели. Лучше ориентироваться на общеотраслевые статистические показатели или маркетинговые исследования, нежели общую инфляцию. Хотя модель премирования усложняется и не факт, что будет корректно отражать реальный вклад бухгалтерии в общую прибыль предприятия.

Востребованность отчетности ее пользователями

Критерии результата налоговой отчетности

Отсутствие доначислений налогов, планомерные проверки без эффекта для основной деятельности предприятия.

Штрафы как внеплановые расходы, потери времени руководства на налоговую и суды, аресты имущества и приостановка работы.

Отсутствие штрафов в сравнении со средними по отрасли или региону как внеплановые доходы, как база для премии главбуха.

Избежание авралов при подготовке отчетности

Подготовка отчетности без остановки первичного учета, подвигания учетной базы, без простоев профильных подразделений.

Отсутствие внеплановых запросов бухгалтерии на документы и трудозатрат основных подразделений на их подготовку.

→ Как результат, снижение или дополнительная выработка основных подразделений, изменение базы премии бухгалтеров.

Критерии результата финансовой отчетности

«Перекладка» в прогнозную финансовую отчетность бизнес-планов, рекомендации по корректировке планов.

Соответствие ключевых показателей и сроков фактической финансовой отчетности принятым ранее планам и анонсам.

Правильность прогноза интерпретации отчетности, достижение плановых рейтингов, условий кредитования и инвестиций.

Квартальная отчетность на 2–3-й день – время на уточнения, выработку комментариев, варьирование сроков публикации.

Критерии результата управленческой отчетности

Оперативность управленческой отчетности – своевременность решений руководителей.

Минимум времени на понимание отчетности – отсутствие трудозатрат на добор и уточнение информации.

→ Излишние трудозатраты пользователей на уточнение и добор данных – в издержки учета и уменьшение премии бухгалтерии.

Налоговая и финансовая отчетность является основным результатом работы бухгалтерии, поэтому главбуха необходимо мотивировать на без проблемное достижение этого результата. Прибыль в отчетности занимает лишь пару строк, является одним из важнейших, но далеко не единственным показателем. Лучше говорить о своевременности и уместности отчетности, об удовлетворенности пользователей ее содержанием. Удовлетворенность пользователей не так очевидна, как прибыль, сложна в измерении и соотнесении с зарплатой главбуха. Хотя ряд распространенных ситуаций в работе с налоговой и аудиторами дают простые приемы его мотивации.

Ошибки в налогах вполне измеримы и конкретно сказываются на финансовых результатах. В 2000-е гг. вероятность выявления налоговыми органами серых схем уклонения от налогов высока и негатив превышает эффект от таких схем. Работа предприятий-оптимизаторов или их руководителей может быть замедлена или парализована инкассо на счета, обысками и арестами. Доначисления налогов, даже сообщения в прессе о трениях с налоговыми органами могут ухудшить кредитоспособность предприятий, повысить процент по займам или даже приостановить кредитование.

Бухгалтерия из налогового оптимизатора 1990-х гг. превращается в налогового консерватора 2000-х. Ее задача теперь делать все правильно и защищать предприятия от прямых и косвенных потерь от налоговых ошибок. Налоговые ошибки часто не сопоставимы с зарплатой главбуха и всей бухгалтерии, сложно распространить на эти ошибки режим материальной ответственности. Налоговые доначисления влияют на общую прибыль и бонусы всего руководства предприятия, при том что большинство руководителей на налоговую практику своего предприятия не влияют. Справедливо уменьшать выплаты бухгалтерии пропорционально потерям бонусов других подразделений, даже с коэффициентом на большую ответственность.

Помимо «кнута» должны быть и обратные ему методы поощрения. Только надо понимать реалии налоговых проверок, которые очень редко проходят вообще без выявленных ошибок. Можно рассчитать средний по отрасли или экономике в целом размер налоговых доначислений по результатам проверок. Лучший результат налоговой проверки относительно среднеотраслевого заслуживает поощрения бухгалтерии. Сумму премии следует соотносить не только с экономией, но и с зарплатой бухгалтеров, поскольку налоги являются ее прямой обязанностью.

Традиционная практика — составление бухгалтерской отчетности через месяц после отчетной даты, с приличным количеством небольших допущений и погрешностей в документах. При этом наблюдает-

ся аврал перед сдачей отчетности и во время налоговых проверок. Он распространяется за пределы бухгалтерии на производственные и бизнес-подразделения. Авралы во время неплановой сдачи отчетности и налоговых проверках поддаются исчислению в виде потерь рабочего времени на подготовку документов и комментарии.

Планомерная и своевременная сдача отчетности либо авралы и торможение документооборота определяются на основе ежедневного учета рабочего времени и выработки основных подразделений. Если в дни подготовки отчетности эти показатели традиционны и предприятие работает в обычном режиме, значит бухгалтерия хорошо справляется со своими обязанностями по подготовке отчетности. Если во время налоговых проверок бухгалтерия самостоятельно справляется с возросшим потоком документов, не отвлекая бизнес и клиентов, значит все планомерно и заслуживает разумного поощрения.

Практику подготовки бухгалтерской отчетности и взаимодействия с налоговой следует распространять на крупных предприятиях на финансовую отчетность и работу с аудиторами. Неточности в отчетности по МСФО как минимум увеличивают время согласования отчетности, даже вознаграждения аудиторов за постановку слабых аспектов. Ошибки могут повлечь дополнительные процентные выплаты из-за ухудшения рейтингов и кредитоспособности.

Время на финансовом рынке — это деньги. Быстро составленный проект отчетности можно затянуть с выпуском, подготовив уточнения и комментарии. Можно выждать удобный момент с ее публикацией сообразно поведению конкурентов и игроков финансовых рынков. Наконец, по прошествии недели после отчетной даты ряд операций еще можно скорректировать. Возможность маневра резко сокращается при затяжке с подготовкой отчетности в 3–4 месяца. Так что быстрая и четкая подготовка отчетности по МСФО заслуживает премирования бухгалтерии.

Сложнее с измерением удовлетворенности внешних пользователей отчетности по МСФО. Точнее следует говорить не об абстрактной удовлетворенности, а о соответствии фактической отчетности заявленным ранее плановым цифрам, ожиданиям аналитиков. Несовпадение факта и анонсов может быть из-за невыполнения бизнесом или производством заявленных ими планов. Основные подразделения могут выполнить свои планы, а отчетность разойтись с ожиданиями по причине ошибок в трансформации. Тогда это уже проблемы бухгалтерии и основание для ее депремирования или даже лишения части зарплаты.

Удовлетворенность, уместность управленческой отчетности — это отсутствие дополнительных усилий и времени на ее понимание и уточ-

нение. Это могут быть дополнительные усилия как самого получателя отчетов, так и его подчиненных по альтернативной подготовке данных. Не следует понимать под раздумьями объективно необходимые перекуры, кофе-паузы и перерывы, в которых, безусловно, нуждаются все. Важно фиксировать достаточность управленческой отчетности в момент действительной необходимости, например во время общения с клиентом или срочной производственной задачи.

Примерами такой удовлетворенности являются своевременность данных по остаткам товаров или продажам клиентам, о свободных трудовых ресурсах или простоем оборудования. Эти данные при необходимости могут получаться по телефону у знающих кладовщиков или табельщиков, исходя из прежнего опыта, «на глазок», из традиционных отчетов, а могут из on-line порталов с хорошей визуализацией и адресной уместностью.

Затраты времени на работу с отчетами можно фиксировать с помощью компьютерного журналирования действий пользователей или фотографии рабочего дня. Желательно это делать незаметно от пользователя, с помощью удаленного администратора или видеонаблюдения, чтобы пользователь вел себя естественно, не завывал или, наоборот, не упрощал свои трудозатраты. Вычленив внутри подразделений людей, занятых исключительно оперативной отчетностью, еще проще исходя из их функционала и выборочного видеонаблюдения. Затем затраты сопоставляются с возможностями бухгалтерии по поставке информации из учетных баз либо с вложениями в их реинжиниринг.

Журналирование действий пользователей является основой для ревизии потребностей в конкретных отчетах и показателях. Такую ревизию уместно проводить раз в год, как инвентаризацию или сверку остатков с контрагентами. Может оказаться, что немало усилий бухгалтерии, особенно при неполной автоматизации учета, тратится впустую или не оправдывается мнимым улучшением качества решений. Разноска в рамках внутреннего хозрасчета затрат бухгалтерии на пользователей отчетами является для последних мощным стимулом к унификации и сокращению отчетов.

Может оказаться, что собственная система сбора и обобщения информации подразделениями-пользователями будет рациональнее бухгалтерской, и бухгалтерии будет чему поучиться. При постановке новой производственной или бизнес-задачи, при новых потребностях аналитиков следует еще до утверждения новаций рассчитать в том числе и аспекты управленческого учета. Разрабатывать, утверждать и реализовывать комплексное решение проще, чем потом добавлять его отдельными аспектами учета.

Стоимость бухгалтерии и смежных служб

Сопоставление текущих издержек

Рациональный учет стоит 2% совокупного ФОТа или издержек, включая:
финансовый, налоговый и управленческий учет;
время на первичный учет бухгалтерами и исполнителями работ;
время понимания управленческой отчетности и добора данных.

Инвестиционный подход к изменениям учета

Очевидные и простые решения по рационализации и автоматизации учета появляются редко. Чаще рационализация учета – это инвестиционный проект с разделом прибыли между его инициаторами и исполнителями.
Основа расчета прибыли – сравнение приемов учета и издержек на разных участках, по разным отчетам и даже предприятиям, особенно в части затрат основных подразделений по бухгалтерским процедурам, управленческим базам данных и отчетам.

Раздел ФОТа сокращаемых как мощный стимул

Собственные усилия и сэкономленный ФОТ для бухгалтеров – это наиболее очевидный результат изменений.
Экономия зарплаты в виде премии, с уменьшением через год-два, для поощрения следующих улучшений.
Предприятие экономит накладные расходы, получает косвенные выгоды, избегает инфлирования зарплаты.
Без стимулирования зарплатой скрупулезный реинжиниринг будет саботироваться бухгалтерами и программистами.

Примеры

Выплата зарплаты на крупном предприятии разным подразделениям в разные дни и оптимизация нагрузки бухгалтеров.
Помесячное «снабжение» канцелярщиной и расходниками, сокращение документов, работы кладовщиков и бухгалтеров.
На крупных складах лучше ежедневно учитывать движение товаров и расчеты с контрагентами, нежели загружать грузчиков.

Рациональной на западе считается бухгалтерия, которая не только обеспечивает прозрачность деталей бизнес- и производственных процессов, комфортную для пользователей презентацию отчетов, но и низкие затраты на собственно учетный процесс, максимум в 2% добавленной стоимости или ФОТа. Считать следует все расходы на учет, включая ФОТ и офисы, деньги и время, командировочные и аренду линий связи, бухгалтеров и их внутренних клиентов.

Именно комплексный подход к затратам дает основу для различных вариантов организации учета, с дорогими универсалами или дешевыми узкими специалистами, с полной или разумно частичной автоматизацией, с централизацией или распределением процедур, с бухгалтерами на первичку или «самообслуживанием» исполнителей операций, с дополнительными смежными функциями или без них.

В отечественных реалиях далеко не везде бухгалтерия в ее широком понимании составляет 2% издержек. Такой уровень может быть ниже затрат только центральной бухгалтерии, занятой организацией и методологией, регистрами и базами данных, внешней отчетностью. Если бухгалтерия более чем затратна, штрафовать за это ее руководителей и сотрудников не стоит, правильнее организовать череду проектов по реинжинирингу учета.

Потребуется затраты на разработку и автоматизацию, на изменения привычного круга обязанностей и документооборота, т.е. дополнительные деньги и усилия. Дополнительные деньги сравниваются с ожидаемым эффектом, с его оценкой по действующим аналогам на других предприятиях, участках учета или филиалах. Эффект частично идет в зачет денежным инвестициям предприятия и частично в бонусы бухгалтерам за их дополнительные усилия и рационализацию.

Предприятие в целом или отдельные подразделения могут параллельно с бухгалтерским или финансовым вести оперативно-технический или управленческий учет. Это множество документов и усилий на их создание и понимание, со своими затратами денег и времени, часто большими по сравнению с бухгалтерскими аналогами в силу побочности этих задач для руководства и отсутствия профильных специалистов. Интеграция различных учетных практик — это также инжиниринг и рационализация учета и процесса создания стоимости предприятия.

Можно оценить затраты на параллелизм в целом или на отдельные нерациональные элементы, применить инвестиционный подход и здесь. Деньги на отдельного бухгалтера в помощь бизнесмену или производственнику можно сопоставить с временем такого основного работника на самостоятельные учетные процедуры, на дополнитель-

ную профильную выработку. Рост фонда оплаты труда за счет роста выработки, сокращение ФОТа непрофильных сотрудников, раздел эффекта между инициаторами и исполнителями изменений и учетной рутины является мощнейшим стимулом.

ФОТ, очевидно, видит по себе и своему соседу каждый бухгалтер, им он непосредственно может управлять через рационализацию своего рабочего времени и учетных процедур. Стоимость бухгалтеров все равно растет вследствие инфляции, и повышение зарплаты лучше связывать с ростом производительности труда. Затраты на офисы, оргтехнику, обеспечивающие подразделения сопоставимы с зарплатой сокращаемых сотрудников, влияют на прибыль предприятия.

Работодатель может посчитать полные выплаты сэкономленного ФОТа расточительством. Такой подход в силу трудоемкости бухгалтерии и неочевидности новаций приведет к их торможению. Повышение зарплат все равно будет из-за инфляции, в большем размере из-за стагнации производительности труда. Бизнес наращивает свои объемы больше из-за инфляции и роста уровня жизни, реже на переделе рынков и тем более на формировании новых. Зарплата производителей обычно привязана к стоимости материалов и подрядов, рост которых также имеет инфляционную составляющую.

Бухгалтерия — это рутинный труд, и даже если он автоматизирован, то сама автоматизация отнимает много ресурсов и редко когда бывает полной. Поэтому ожидать суперотдачи и сверхприбыли от реинжиниринга бухгалтерии не стоит, и не стоит жадничать на выплаты от сэкономленного. Если бизнес получает бонусы в размере десятков процентов от прибыли, то и бухгалтерам необходимо платить примерно такой же процент от уменьшения учетных издержек.

Не стоит вечно выплачивать сэкономленное, поскольку это порождает эйфорию и потерю мотивации к дальнейшим улучшениям. Вновь пришедшие не должны получать бонусы в наследство от ушедших или внутренне переместившихся новаторов. Примерно также в бизнесе выплачиваются большие бонусы за прирост и маленькие за работу со сложившейся клиентской базой. Новым людям дают небольшую точку отсчета в виде старых клиентов и ожидают прежде всего новых.

В пояснение указанных принципов следует рассмотреть ряд примеров из работы бухгалтерии, с которыми сталкивается большинство руководителей и работников. Первый пример заключается в выплате зарплаты, которая на крупных предприятиях обычно выплачивается один-два раза в месяц в строго определенные дни. За несколько дней до выплат несколько человек в бухгалтерии и затем в день

выплат в кассе работают в режиме аврала, затем большую часть месяца они отдыхают и готовятся к следующим авралам.

Простое решение заключается в равномерном распределении выплат разным подразделениям по разным дням, равномерная нагрузка в течение всего месяца и несколько лишних людей в бухгалтерии. Традиционная попытка сокращения без должной мотивации натолкнется на некие непреодолимые объективные реалии, и только раздел зарплаты лишних людей подвигнет коллектив бухгалтеров к новому, более рациональному графику работы.

Другой известный пример заключается в канцелярских товарах, мелких запчастях и расходных материалах для оргтехники. Можно «гонять» кладовщика и бухгалтера ежедневно за каждым карандашом и картриджем. Рациональнее же ежемесячно собирать заявки подразделений и в разные дни приносить им канцелярщину и расходники сразу на весь месяц, пусть даже с запасом. Количество документов и «пробег» сотрудников резко уменьшаются, сокращаются штат кладовщиков и бухгалтеров ТМЦ. Если сокращения не будут сопровождаться ростом зарплаты, коллективы будут упираться на прежде лучшее обслуживание клерков и меньший расход карандашей. Занимающиеся оргтехникой в рамках одного IT-департамента попросят своих коллег выставить нереально большие деньги и время на в принципе простую автоматизацию заявок.

Аналогичный подход к закупкам ТМЦ может не сработать в крупногабаритном массовом производстве, где лучше применять метод поставок точно в срок. Затраты на складское хозяйство с месячным запасом комплектующих и на такелажные работы традиционно весомые. Здесь бухгалтерии лучше взять на себя больше «беготни» и «таскания» документов, принимая заявки подразделений ежедневно, ежедневно же обрабатывать счета, накладные и платежки поставщиков. Работа с бумажками потребует явно меньше усилий, времени и места по сравнению с дополнительным перемещением и хранением ТМЦ.

За экономию ФОТа бригады грузчиков из 10–15 человек вполне можно платить двойные оклады «лишнему» бухгалтеру и программисту. Выстроив электронный документооборот с цехами и поставщиками, бухгалтерия ограничится одним дополнительным специалистом, который не будет перебивать массу документов, а будет лишь их проверять и подписывать. Грамотная реализация не только избавит от лишних грузчиков и упростит работу бухгалтерии, но и сэкономит время в цехах на заполнение заявок и время поставщиков на реакцию на эти заявки. За это также не стоит скупиться в дополнительных приличных премиях бухгалтерии.

Управление бухгалтерией как бизнес-подразделением

Примеры бизнеса вокруг учета

Фирмы профбухгалтеров и аудиторов, приходящие бухгалтера, программисты, кадровые агентства, бухгалтерские курсы.
Консалтинг в области отчетности под IPO и кредиты.
Прежде популярные налоговые схемы и «рисовка» капиталов.
Оплата таких услуг в разы выше зарплаты бухгалтеров лишь за рекомендации, презентацию известных предложений.

Ключевые принципы организации

Партнерства и главбух в совладельцах бизнеса, ориентация бухгалтеров на сделную оплату и результат.
Оценка стоимости бухгалтерии в целом, а также отдельных сотрудников, процедур учета и учетных документов.
Конкуренция за внутреннюю и частично внешнюю реализацию отдельных процедур учета, особенно в его постановке.
Привлечение своей бухгалтерией контрагентов и клиентов на аутсорсинг учета, на аудит и консалтинг.

Заемствования у бизнеса вокруг учета и отчетности:

- приемов, норм труда и сделной оплаты, оптимизации численности и роста зарплат от результата;
- стиля более рациональной, результативной, напряженной работы без частых пауз, пересудов, интернета и т.п.;
- критериев аттестации и ротации бухгалтеров, включение в круг ротаций поставщиков профессиональных услуг;
- прием главбуха из консультантов, отдельных сотрудников с переносом нацеленности на результат внутрь компании.

Риски реального бизнеса главбуха

Превращение бухгалтеров в высокооплачиваемых сотрудников за счет оптимизации учета и зависть других подразделений.
Приоритет формализованным и тарифицированным процедурам в ущерб неожиданным ситуациям.
Приоритет внешним клиентам в ущерб внутренним.

Бухгалтерский учет в нашей стране стал бизнесом одновременно с переходом к рынку в начале 1990-х гг. Самые активные женщины средних лет быстро освоили компьютер и осознали, что вместо просиживания на одном месте можно вести несколько фирм и увеличить свой заработок. Стал процветать бизнес по восстановлению учета, «порушенного» плохим отношением прежнего бухгалтера к работе или работодателя к прежнему бухгалтеру. За восстановление платилось больше, чем традиционной планомерной бухгалтерии, а выработка грамотных бухгалтеров просто за счет сдельной оплаты и бизнес-мотивации была в разы выше.

Параллельно в России активизировались западные аудиторские и консалтинговые компании, которые «открывали для нас америки» рациональной организации учета и получали за это большие гонорары. Отечественным воплощением консалтинга стала подготовка документов в банк для получения кредита, начиная от ТЭО и до комплекта кредитоспособной отчетности. Переподготовка бухгалтеров была приличным бизнесом все 1990–2000-е гг., насыщенные нововведениями. Последним в череде примеров бухгалтерского бизнеса являются фирмы по поддержке и разработке индивидуальных программ.

Общие черты всех представленных примеров и отличия от традиционной бухгалтерии – это сдельщина и нацеленность на результат, поиск и внедрение новаций, оптимизация собственной загрузки, бизнес-подход. Сезонность и авралы якобы являются неотъемлемой чертой бухгалтерии, но это лишь на взгляд непосвященного в тайны ремесла собственника, из которого бухгалтера тянули большую зарплату и упрощали свои функции.

Большая часть времени традиционных бухгалтеров тратилась на отдых после аврала и сосредоточение к следующему. Точнее свободное за счет автоматизации счетного труда время переориентировалось на сплетни и кофе. В этом отчасти вина и самих владельцев бизнеса, плативших бухгалтерам небольшие оклады и не допускавших их бизнес-ориентации. Одновременно собственники выплачивали большие гонорары внешним аудиторам и консультантам, часто за то, что свои знали и не применяли из-за демотивации.

Аудиторы и приходящие бухгалтера часто становились хорошими главбухами своих клиентов. Успехов они добивались благодаря своей активности, нацеленности на результат, а не на сидение и показушные авралы. Помимо собственного бизнес-подхода они умеют сохранить с работодателем прежние отношения поставщик услуг – клиент. Быть может не в столь явном виде как с действительно внешними отношениями, но на сдельно-премиальной основе.

На отдельных предприятиях и особенно в группах компаний поле деятельности главбухов расширяли на дочерние компании и на близ-

ких небольших по размерам контрагентов. В советском прошлом первая часть расширения работы называлась централизованной бухгалтерией. На Западе вторая часть называется повышением прозрачности цепочки создания стоимости. В этой практике младшим партнерам услуги своей бухгалтерии не навязываются, а предлагаются на рыночных условиях для достижения общей экономии. Засидевшийся главбух расширяет свою деятельность и ответственность, вновь нацеливается на результат, на выявление новых резервов и сдельную работу.

Рыночный характер услуг заключается в понимании цены собственной бухгалтерии и выплаты сэкономленного на зарплате рядовых бухгалтеров главбуху-бизнесмену. Бизнес-подход уместен и по отношению к внутренним подразделениям, называемый на Западе интеграцией бухгалтерии в бизнес. У собственников и наемных руководителей есть свои потребности в оперативной и обобщенной информации для контроля и решений, у бухгалтерии — вмененный законодательством канал сбора и обобщения информации по хозяйственной деятельности. Собственники за счет унификации и ускорения документооборота четче ведут дела, экономят на сокращении оборотных средств.

В отсутствие бизнес-ориентации бухгалтерии, она минимизирует свои усилия лишь до «борьбы» с налоговыми органами, и еще быть может работы с банками. Собственники и руководители вынуждены выстраивать дополнительные системы сбора и презентации информации, с дополнительным штатом, часто с недостатками точности и оперативности. Проще понимать эти функции как внутренние бизнес-услуги и передать их бухгалтерии за вознаграждение от сэкономленного — полностью или частично.

Есть риск быстрой оптимизации бухгалтерии и ее превращения в самое высокооплачиваемое подразделение. Это породит зависть и склоки, особенно со стороны производства и бизнеса, считающих себя основой компании, а бухгалтеров — службой. Локализация такой ситуации возможна вновь через понимание функций сбора и презентации информации как услуги. На рынке примерно понятно, какие функции сколько требуют сотрудников и как тарифицируются.

Не устраивают эти дорогие бухгалтера — можно нанять новых, можно воспользоваться услугами внешних консультантов или передать все на аутсорсинг. Через череду проб и ошибок находится баланс интересов, взаимопонимание обеих сторон, консультанты могут подсказать рыночные «расценки» и загрузку на те или иные функции и специалистов. Трения по недоработкам или завышению цены в коммерции и производстве решаются через рынок факторов производства, также это делается и с пониманием бухгалтерии как поставщика внешних и внутренних бизнес-услуг.

Организация работы бухгалтеров в разных офисах и на дому

Предпосылки распределенной работы

Месячные и квартальные циклы учета, редкая потребность в бумажных первичных документах и вынесенные за город архивы.
Предприятия с размещением в разных местах, дочки и филиалы, вынесение офисов и производств из мегаполисов.
Масса технических средств нивелирования разницы восприятия человеческих отношений в соседних зданиях или разных районах.
Потребность в улучшении первичного учета, специализации исполнителей операций при их приближении друг к другу.

Особенности руководства распределенной бухгалтерией

Упор на организационно-методическую работу главбуха.
Большая квалификация бухгалтеров и знание местной специфики.
Делегирование полномочий бухгалтерам.
Кадровая стабильность бухгалтеров.

Особенности организации распределенного учета

Централизация учета важных внешних хозяйственных операций и децентрализация второстепенных внутренних операций.
Выполнение по сети процедур учета после первичного документирования, работа с внутренними аналитическими документами.
Периодический дополнительный контроль при закрытии регистров и архивировании документов.
Дополнительный временной лаг на нетипичные операции.

Выбор бухгалтерами места выполнения работы

Многие в мегаполисах ездят издалека, крупные компании имеют несколько офисов в разных частях города.
Предприятие может экономить на бухгалтерах при их размещении в дешевых районах и на работе через сеть.
Выбор офиса и работа без ежедневного присмотра главбуха – привилегия проверенных и опытных бухгалтеров.
Потенциал бухгалтерского труда частично на дому на манер творческих специальностей и приходящих бухгалтеров.

Электронный документооборот, работа с централизованной учетной базой через сеть, программные ограничения на действия пользователей, видеонаблюдение и видеоконференции помогают в дистанционной работе бухгалтеров. Однако бухгалтерский учет на местах массового совершения хозяйственных операций вдали от главного бухгалтера велся и до массовых электронных технологий. Некоторые традиционные приемы бухгалтерского учета в своей конкретной реализации ориентировались в том числе для удаленной работы по участкам учета.

Кладовщики, табельщики, диспетчера, мастера цехов вели учет товаров, рабочего времени, машин и выработки на местах. Они оформляли первичные учетные документы, зачастую составляли на их основе регистры аналитического учета. Затем первичка и регистры с некоторой периодичностью сдавались в централизованную бухгалтерию, где они проверялись и обобщались в главной книге и балансе. В обеспечение качества учета на местах применялись материальная ответственность, подпись первичных документов минимум двумя сотрудниками, инвентаризации и сверки.

Разделение бухгалтерского учета на стадии документирования и регистрации, обобщения и отчетности, месячные учетные циклы определялись в том числе ведением учета на местах. Выработался компромисс между затратами на частую перевозку документов, их централизованную проверку и обобщение, а также оперативностью бухгалтерского учета и отчетности. Раз в месяц было достаточно получать документы с мест, проверять их правильность путем сопоставления учета разных участков при их обобщении в главной книге.

Для 1990–2000-х гг. были характерны быстрое развитие частного бизнеса, разукрупнение и приватизация советских предприятий, расцвет воровства и обмана, плюс автоматизация бухгалтерского учета и изменение задач бухгалтеров. В результате многие бизнес-процессы и документооборот были излишне централизованы, культура первичного учета на местах была отчасти утеряна и главбухи ориентировались на комплексное ведение учета бригадой бухгалтеров.

Централизация бизнеса не всегда оправдана, поскольку часть процессов выгодно размещать в районах с дешевой рабочей силой, ближе к транспортным коммуникациям, в малых городах вместо мегаполисов. Крупный бизнес объективно имеет территориально распределенную структуру с множеством дочерних компаний и филиалов, объективно выстраивает сложные системы внутреннего документооборота. Как и в экономике прежней формации и технологий документооборота, так и в современной первичное документирование хозяйственных операций ведется полнее, точнее и своевременнее, если

оно почти неотделимо от места, времени и деталей хозяйственных операций.

Многофункциональный бухгалтер, с ответственностью за первичный учет, технологический документооборот, управленческие отчеты, за различные контроли и анализ, особенно в условиях хорошей автоматизации, освобождает исполнителя хозяйственных операций от работы с документами. Бухгалтер получает более качественный учет, бóльший статус в коллективе и зарплату за счет дополнительных решаемых задач, исполнитель больше специализируется на своих прямых операциях и повышает результативность своей работы.

Традиционное размещение бухгалтеров в одном офисе упрощает работу главного бухгалтера. Все документы и бухгалтера под присмотром, их можно в любой момент затребовать. Обязанности можно легко варьировать в зависимости от квалификации и загрузки бухгалтеров. По нетипичным операциям и оправдательным документам легко обменяться мнениями, организовать совещание. По желанию руководства или внешних пользователей отчетности можно организовать представление нетипичных данных.

Вместе с тем излишние централизация учета и оперативное руководство ущемляют организационно-методическую работу главбуха. Сотрудники находятся «на коротком поводке», по пустякам вызываются к главбуху, не могут работать планомерно. Субъективизм главбуха в оценке работы на основе частоты личного контакта увеличивает надуманные трудности работы и их показное решение. В большинстве случаев выработка бухгалтеров сокращается, увеличивается их количество, и работа самого главбуха мультиплицируется.

Работа бухгалтеров вдали от главбуха, встречи раз в неделю или месяц изменяют стиль руководства и работы. Основой этого является сильная организационно-методологическая сторона работы главбуха, когда каждый подчиненный в деталях четко знает, что ему делать. Важен стабильный кадровый состав, неоднократно проверенный главбухом, а также аудиторами и налоговыми органами. Необходимо больше делегировать полномочия, доверять бухгалтерам, прививать навыки ответственной самостоятельной работы.

При размещении в разных зданиях на сбор документов и переход в соседнее здание потребуется уже минут 10–15. Главбух лишний раз сам покопается в учетной базе, воспользуется телефоном или запишет задание на потом. Это особенно заметно в ненастную погоду, когда на улицу не выйдешь, а также при хорошей автоматизации учета и комфортном применении бухгалтерами электронных средств. Умение не отвлекать бухгалтеров лишними походами к главбуху становится основой их размещения и в другом районе.

Организация работы бухгалтеров вдали от главбуха в местах массового совершения хозяйственных операций и размещения «клиентов» бухгалтерии становится шагом к размещению бухгалтеров для удобства самих бухгалтеров. Как главбух привыкает к дистанционной работе с бухгалтерами, при нормальной организации учета и применении электронных технологий, так и «клиенты» бухгалтерии могут не нуждаться в частом личном контакте с бухгалтером.

Главбух и несколько важнейших участков учета обычно тяготеют к руководству предприятия и размещаются в центральном офисе. Большинство бухгалтерской рутины можно разместить в менее дорогом офисе или в районе с менее дорогой рабочей силой. На крупном территориально распределенном предприятии мест размещения бухгалтерских групп может быть несколько. Выбор бухгалтерами своего рабочего места, экономия массы времени на поездки могут быть важным мотивом сотрудничества с текущим работодателем.

Например, часть работающих в Москве бухгалтеров живет в среднем Подмосковье и тратит 2–3 часа на поездку на работу. Предприятие часто имеет несколько офисов в удобном расположении в разных концах Москвы или ближнего Подмосковья. Работник экономит на дороге 2 часа, и это для него очень актуально, как в плане свободного времени, так и возможной дополнительной работы и зарплаты.

Лучшие бухгалтера могут получить возможность снимать вопросы во время не пиковых нагрузок, находясь дома, вместо дежурного сидения в офисе и ожидания звонков с вопросами раз в полчаса-час. Частично на дому через сеть решают рабочие вопросы многие руководители предприятий, люди творческих профессий вообще предпочитают выполнять на дому большую часть работы. Приходящие бухгалтера малых предприятий ненадолго появляются у клиентов за партией документов и выполняют работу в основном у себя дома.

Но на дому трудно составлять первичные документы по клиентским операциям, требующие подписи клиента при совершении операции. Легче проводить на дому внутренние операции, когда документы могут быть оформлены и проведены по базе оперативно и затем распечатаны и подписаны у сотрудника. Наилучшим образом для домашней работы подходят составление узких отчетов и деклараций, поскольку все данные уже заведены в учетную базу.

Например, составление на дому и отправка в банк платежки по звонку руководителя рискованно, но возможна, если бухгалтер без нареканий работает давно и по проверенному контрагенту. Составление регистров и декларации по налогу на прибыль требует проверки правильности разности по счетам аналитического учета массы операций по их назначению, и их вполне можно «крыжить» дома.

Интеграция лучших качеств отдельных типов бухгалтеров

Женщины средних лет	Опыт работы, аккуратность, стабильность, невысокие амбиции и инициатива, наличие больничных, нежелание авралов и новаций, умеренная зарплата.
Студенты	Недостаток квалификации, приоритет учебе, дневная выработка за неполный день, отсутствие амбиций, низкая зарплата, собственная переоценка после диплома.
Программисты	Нацеленность на новации и проекты, сдельщину и высокую зарплату, поверхностное знание учета, редкость планомерной и стабильной работы.
Приезжие	Опыт и мотивация, готовность к авралам и переработкам, умеренная зарплата, бытовые проблемы и депрессии, рост самооценки и амбициозности.

Негативное взаимодействие и цели интеграции

Частый антагонизм, неприятие особенностей работы других типов сотрудников, группировки и нездоровый климат коллектива. Сложность задач и технического оснащения бухгалтерии, их решение на стыке разных профессий и типов людей. Единый коллектив и взаимовыручка, сокращение авралов и простоев, оптимизация численности бухгалтеров. Интеграция различных приемов работы, простые улучшения и интенсификация бухгалтерского труда.

Примеры и приемы интеграции разных типов бухгалтеров

Поколение студентов-работников 1990-х гг. теперь в руководителях с культивированием своего опыта интеграции работы.
1С-программисты со знанием деталей учета, опытные бухгалтера с навыками коррекции справочников и форм документов.
Молодые специалисты из аудиторских компаний на проверках опытных бухгалтеров.
Крупные предприятия и аудиторы с практикой найма и ротации иногородних в ЦО или регион с кадровым ростом.
Второе высшее образование для молодых и зрелых бухгалтеров, поощрение гибкого использования рабочего времени.

Женщины средних лет составляют костяк бухгалтерии. Они часто лишены карьеризма, отличаются большей планомерностью работы, реже склонны к смене работодателя и надежны в сложное для него время. Установка, что мужчина зарабатывает деньги, а женщина просто работает — это меньшая зарплата в традиционной бухгалтерии, зачастую в разы относительно программистов и инженеров. Превалирование семейных ценностей означает больше больничных и меньше переработок, неприятие колебаний загрузки и авралов, занижение инициативности и профессионального развития.

Наем студентов пошел от вечерников, летних подработок и преддипломных практик. Студенты большую часть усилий тратят на учебу и в это время лишены амбиций. Молодость и здоровье, жажда знаний и необходимость заработка делает студента работоспособным, зачастую выполняющим за неполный день выработку постоянного сотрудника. Социальная установка про высокую зарплату за опыт работы и отсутствие такого опыта у студентов позволяет работодателям платить им небольшие деньги. Однако молодой специалист резко перестает принимать свой заниженный статус после получения диплома, особенно плюсом к трудовой с несколькими годами стажа. В течение 5–8 лет учащается смена работы, пока молодой специалист не станет человеком средних лет, с устоявшимися амбициями и заработной платой.

Антагонизм между бухгалтерами-женщинами и программистами-юношами часто больший, нежели между женщинами и студентками. Программист искренне не понимает, за что платят линейному бухгалтеру большие деньги, когда ее работу можно легко автоматизировать и затем сидеть, «получая дивиденды». В свою очередь женщины средних лет не понимают, почему они за меньшие деньги целыми днями долбят по клавиатуре, а программисты быстренько что-то свалят и усаживаются за игрушки или интернет.

Главбух часто опасается толкового программиста: вдруг он все автоматизирует, достучится до собственников и его сделают главбухом. Однако опытные владельцы бизнеса понимают, что молодости свойственна нестабильность, самоутверждение в авральной проектной работе. Завершение проекта, отладка учетных процессов и переход в рутину часто ведут к разброду среди молодых амбициозных программистов. Это заканчивается уходом или изгнанием прежде активной команды, возвращением к коллективу женщин средних лет.

Приезжают в столицы не только в студенчестве, но и в качестве сформировавшегося специалиста. Приезжий специалист в меру амбициозен, понимает что всего сразу в жизни достичь нельзя. Он готов к переработкам, мотивирован столичной жизнью, из-за отсутствия связей и различий в рынке труда с родным городом готов работать за мень-

шие по московским меркам деньги. Однако в течение нескольких лет приезжий специалист делает упор на наработку связей, познание специфики московского рынка труда, налаживает свой быт и в конечном счете меняет работу.

У приезжих также бывают сложности адаптации к Москве, с ее автомобильными пробками и толпами народа, с двухчасовыми поездками на работу и домой, к дороговизне аренды жилья и жизни в целом, наконец, отсутствием привычного круга общения и худшей экологии. В результате у приезжих частые депрессии и падение работоспособности, возвращения домой, хорошо если в качестве главбуха в территориальном подразделении крупного распределенного холдинга.

Обычно наем студентов, программистов и приезжих дает хороший результат в течение 2–3 лет, когда сотрудники данных типов обеспечивают большую выработку и даже качественно новую организацию. Однако переработки и недоплаты спустя время дают осознание собственной недооценки и растет текучесть кадров. Женщины среднего возраста придают кадровому составу стабильность, являются носителями прошлой практики и преемственности, хотя в нетипичных ситуациях часто пасуют. Организация бухгалтерии должна учитывать особенности сотрудников каждого типа, как это ни идеалистично, но добиваться взаимного дополнения лучших качеств.

В 2000-е гг. достигло зрелости целое поколение, начинавшее в «окне возможностей» переход к рынку, решавшее серьезные задачи в студенчестве, прошедшее через много участков учета и смежных подразделений. Эти люди на позициях главбухов выгодно отличаются от своих традиционных предшественников с узкими навыками и жизненными устоями. Они становятся примерами для молодого и даже старшего поколения, главное чтобы со стороны работодателей вместо терний было поощрение таких людей. В рамках корпоративной культуры важно поощрять наставничество, нацеливать новых и перемещаемых сотрудников хотя бы минимальные новации.

Программисты казалось были отдельной кастой – теперь же 1С-программисты интегрированы в традиционные бухгалтерские коллективы. Женщины средних лет, конечно же, не осваивают MS Visual Basic или C++, но наловчившись с формулами и формами в Excel или 1С, насмотревшись на работу молодых программистов, могут теперь ставить разумные задачи и самостоятельно решать простейшие из них. Программисты с опытом реализации двух-трех проектов теперь прилично знают форматы бухгалтерских документов, понимают, что и как фиксируется, разносится и обобщается.

Основной персонал аудиторских компаний G4 составляют студенты или выпускники, их клиентов – женщины средних лет. Их анта-

гонизм прошел, поскольку был основан на социальных установках подавления старшими младших, а не на объективной организации учета и аудита. Больше доверие к студентам, поручение им важной работы повышает их тягу к знаниям и улучшает показатели учебы, а успех в учебе мультиплицирует успехи на работе. Глядя на эффект совмещения у студентов и аспирантов работы и учебы, старшее поколение потянулось на переподготовку, особенно под новации законодательства или автоматизации.

В аудиторских компаниях G4 много иногородних, и это не только решает проблему затыкания авралов сезонности аудиторских работ и «вербовки» в длительные постоянные командировки. Компании проповедуют ротацию среди сотрудников офисов разных городов, не теряя иногородних сотрудников, а переводя их на более высокие должности в региональные офисы. В аудиторской Большой Четверке проще относятся к текучести молодых кадров, не препятствуя и даже исподволь поощряя уход более-менее опытных сотрудников к клиентам. Ушедшие красиво сотрудники сохраняют контакты, что усиливает связь аудитора и клиента, нередки случаи возвращений сотрудников с еще большим опытом на линейные начальствующие должности.

Можно продолжить студенчество, точнее, получение профессиональных сертификатов и второго высшего образования. Эта практика распространена на Западе, а также в российском аудите и на фондовом рынке, только на Западе обучение и экзамены жестче и продолжительнее. Дополнительное образование набирает популярность у женщин средних лет, особенно если у них дети уже самостоятельные школьники. Возрастной вопрос в образовании это больше социальные установки, нежели реальность физиологии мозга, больше самоуспокоенности и довольствия текущим положением.

Как и юный студент, человек средних лет, чтобы учиться и поддерживать свой социальный и карьерный статус, вынужден интенсифицировать свой труд. Труд бухгалтера изобилует колебаниями потока документов и объективными простоями, субъективным чаепитием и бытовыми разговорами. Именно эти резервы внутри трудового дня задействуются для подготовки домашнего задания и более раннего ухода на учебу. Важно чтобы училась примерно четверть сотрудников, включая женщин средних лет, и чтобы эти сотрудники задавали ритм работы всего коллектива. Работодатель должен ценить возросший темп работы, правильно подчеркивая его условно сдельной оплатой труда и поощряя более льготным графиком труда учащихся.

ПОВЫШЕНИЕ ПЕРСОНАЛЬНОЙ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ РАБОТЫ БУХГАЛТЕРА

Оптимальные размеры должностных обязанностей

Уровни работы мозга*

Сознательный, логический. Внимание и размышление над одним понятием, перегрузка сознания при нескольких понятиях.
Предсознательный, машинальный. За счет многократного повторения за короткое время до десяти типичных ситуаций.
Подсознательный, интуитивный. За счет широкого и поддерживаемого опыта в какой-либо сфере и хорошей памяти.

Машинальная работа высокопроизводительна

Участок учета с несколькими типами операций и документов.
Упрощенная система учета малого предприятия и накопление бухгалтерской работы за месяц или квартал.
Проводок и документов за день у бухгалтера малого предприятия меньше участка крупного из-за переключений сознания.
Главбухи полагаются на подчиненных и механически подписывают кипы документов после процедур согласования.

Издержки сознательной деятельности

Аудиторы при смене проверяемого участка несколько часов тратят на чтение своих шпаргалок нормативки и прежних актов.
Бухгалтера при смене работодателя или участка учета тратят недели на понимание новой специфики.
Методология учета как отдельный участок, с штучными креативными документами в сравнении с валом типичных операций.

Повышение результата сознательной деятельности

Поощрение горизонтальной ротации и расширения опыта работы, тренировка переключения сознания.
Держать под рукой свои конспекты законов и положений.
Максимально схематично и унифицировано составлять внутреннюю нормативку и размещать ее во внутренней сети.
Унифицировать формы документов, состав реквизитов разных участков учета, интерфейс программ и структуру баз данных.

* Калигин Н.А. Принципы организационного управления. – М.: Финансы и статистика, 2003. – С. 244–245.

Популярно шутивное утверждение о широких возможностях человека на основе домохозяек, которые одновременно смотрят телевизор, говорят по телефону, следят за детьми и готовят несколько блюд. Писатели и сценаристы ограничивают количество главных персонажей и сюжетных линий 3–4 («Три мушкетера», «Три поросенка»), иначе читателю или зрителю трудно фиксировать события. Армейская структура на низовом уровне (отделение) допускает 10 солдат, далее же (взвод, рота, батальон) только по 3 единицы управления каждого уровня.

Аналогичным образом несколькими типами операций и документов ограничиваются обязанности бухгалтера участка учета. Скажем, участок основных средств может в качестве объекта учета иметь много единиц оборудования, но оно классифицировано в группы; видов бухгалтерских проводок и первичных документов примерно 10. Кассир банка легко проводит несколько видов операций с банкнотами 5–6 стран и 5–6 различных номиналов, тогда как с увеличением количества валют работа замедляется, поскольку требуется смотреть в справочники и более внимательно на сами банкноты.

На малых предприятиях при недостаточности загрузки нескольких узких бухгалтеров учет упрощают под эффективную работу одного-двух бухгалтеров. Так возникла упрощенная система учета малого предприятия, с урезанным планом счетов, меньшим количеством и упрощенным форматом журналов-ордеров. Малое предприятие обычно специализируется на нескольких видах операций, которые в большом количестве выполняются ежедневно. Второстепенные операции накапливаются и проводятся по учету раз в месяц или даже в квартал.

Дневная или месячная выработка бухгалтеров-универсалов, исчисляемая количеством оформленных документов и сделанных проводок, обычно меньше узкоспециализированных бухгалтеров. Отчасти меньшая выработка универсалов зависит от простоев и пауз в работе в силу малого количества учитываемых операций. Все же более значим фактор множества видов операций, необходимости часто обращаться за подсказками, тратить на это дополнительные минуты на каждой операции и дни в месяц.

Утомляемость узкоспециализированного бухгалтера, интенсивно работающего целый день, такая же или даже меньше утомляемости недогруженного и ненапряжно работающего универсала. Пример — операционисты Сбербанка или кассиры супермаркета в сравнении с теми же бухгалтерами малого предприятия. Утомляемость при широких обязанностях и менее загруженной работе вытекает из постоянного переключения внимания между множеством типов операций. К слову, дополнительно утомляет частое переключение между деятельностью и бездействием в силу колебаний документооборота.

Время на перезагрузку увеличивается при смене предприятия, поскольку помимо стандартизации учета возникает новизна внутреннего документооборота и коллектива. Кажется что бухгалтер участка учета должен сразу входить в работу нового предприятия, но на практике адаптация затягивается на месяц. Новый главбух крупного предприятия работает медленнее прежнего, читая поначалу все документы и познавая много новых деталей. Старый главбух подписывал документы почти не глядя, полагаясь на исполнителей и вырабатывал свои аспекты фокусировки внимания на ключевых реквизитах.

Узкая специализация не только затруднительна для малых предприятий и обособленных подразделений крупных. Она противоречит концепции органических организаций, с многофункциональностью сотрудников, их расширенными возможностями механической работы. Бытует мнение, что автоматизация учета недостаточно сказалась на работе бухгалтеров, поскольку рутина сократилась, а новых задач для полной занятости не появилось. Работу можно расширить, для чего каждый профессионал вырабатывает свои приемы перезагрузки сознания.

Прежде всего важен опыт работы на многих участках учета и смежных задачах. Опыт дает не просто обширные знания, но и приучает мозги быстро переключать внимание между видами деятельности. Быстрая перезагрузка особенно важна для аудиторов и главных бухгалтеров, ответственных за много операций. Аудиторы редко проверяют операции сплошным образом, а выборка каждого участка коротка. Главные бухгалтера отвечают за организацию учета всех операций, когда подменяют бухгалтеров участков или помогают им.

Время на перезагрузку сознания и утомляемость этого процесса зависят буквально от объема информации по новому участку учета. К сожалению, для рядовых бухгалтеров зарплата методологов часто зависит от количества написанных страниц инструкций. Хотя лучшими критериями являются доходчивость, быстрота понимания и степень запоминания. Толстые вузовские учебники излагаются на сотне маленьких листов схем или даже нескольких листах шпаргалок. Так необходимо поступать и с нормативкой, перерабатывая для себя государственную и разрабатывая корпоративную.

Помимо объема информации и стиля ее изложения важна масса мелочей каждого участка учета. Мелочи могут быть почти одинаковыми для разных участков учета, требуя запоминания лишь их комбинации. Единое количество цифр и схема кодировки счетов аналитического учета, независимо от раздела плана счетов – участка учета также пример унификации. С советских времен нам достались ГОСТЫ (техрегламенты) делопроизводства, единые требования к составу реквизитов и унифицированные формы документов.

Оптимальные форматы документов

Возможности мозга и визуализация

Человеческому мозгу трудно «потреблять» большие массивы информации и она должна подаваться комфортно, привычно. Массовые чтение и письмо, компьютерная и экономическая грамотность породили приемы комфортной подачи информации. Используя разные способы изображения, графические объекты интерфейса, формы документов можно ускорить труд бухгалтеров, исполнителей операций, клиентов.

Унификация документов и привычки

Унификация документов до и во время массовых компьютеров, облегчающая работу и вошедшая в привычку. Пример оплаты коммунальных услуг и штрафов ГИБДД квитанциями разного типа с разной скоростью заполнения и проводки. В США формы инвойсов свободные, поиск в Google даст десятки картинок и возможность оценить работу с разными документами.

Электронные технологии визуализации данных

Выделение реквизитов шрифтами разного размера при полиграфическом исполнении унифицированных бланков. Увеличение и удешевление возможностей визуализации данных документов с помощью компьютеров. Документы – не красочные рекламные буклеты или детские книги, но и не зашифрованные или микрофильмированные данные.

Оптимизация размера документов

Взгляд сразу на весь документ и ключевые данные, набранные 10 кг шрифта, без постоянного пролистывания и напряжения глаз. Зависимость от формата чертежных листов и количества данных документа, размеров и разрешающей способности мониторов. Уменьшение размера документа и шрифтов из-за экономии бумаги и использования коммуникаторов.

Еще не так давно большинству людей было трудно читать, и правильная подача информации была критически важной для экономики. Исходя из профиля читателей были свои стандарты страниц, колонок и шрифтов для газет, романов или альбомов по искусству. Для людей искусства и инженеров разработаны профессиональные дисциплины рисунка и начертательной геометрии. Информация научного или управленческого характера подавалась в такой разнообразной форме, как текст, таблица, блок-схема, график, схематичный рисунок.

Компьютеры поначалу также были сложны в применении для большинства людей, разработчики программ учли тернистый путь к массовой грамотности. Ускорению распространения компьютеров способствовал переход от DOS (аналог простого книжного текста) к Windows ориентированному интерфейсу (с графическими объектами). Интуитивно понятные, типичные объекты интерфейса, со всплывающими подсказками дают пользователя возможность легко переходить от одной к другой программе.

По аналогии с массовой грамотностью и массовыми компьютерами общество стремится и к массовой экономической грамотности. Это не только массовые финансовые услуги, где от клиентов требуется понимание специфики этих услуг в документах. Электронная коммерция, среди своих разных аспектов, заключается в самостоятельном оформлении клиентами своих операций: кассовые чеки, квитанции оплаты коммунальных услуг, товарно-транспортные накладные, с чем сталкиваются обычные люди. Формы документов определяют как производительность бухгалтеров, так и успех бизнеса у клиентов.

В докомпьютерные десятилетия исследования в области человеческого восприятия наложились на полиграфические возможности и получились унифицированные формы первичных документов. К бланкам так привыкли, что после 20 лет массового применения компьютеров бухгалтера по-прежнему работают с унифицированными документами. Это особенно облегчает работу, когда у предприятия много контрагентов, когда бухгалтер меняет работодателя или участок учета, не говоря уже об аудиторах и налоговиках.

Для оплаты коммунальных услуг применяют унифицированные бланки, что позволяет жителям быстро бланки заполнять, а операционистам банков их быстро проводить. Процесс усложняется при оплате, скажем, штрафа ГИБДД, для чего используется бланк другого типа. Время на заполнение бланка увеличивается с 1 до 10–15 минут, на проведение платежа операционистом – на пару минут. Второй бланк унифицирован, как и первый, но редкий в использовании и менее привычный. Во второй бланк от руки вписывается немногим больше реквизитов чем в первый, тогда как время различается на порядок.

Бланки модифицировались в 1990–2000-е гг., но не столь принципиально как изменились программные продукты. Ранее ключевые и вспомогательные реквизиты выделялись шрифтами разных размеров и сокращениями слов. Компьютеры и дешевизна принтеров позволяют использовать больше вариантов размеров и типов шрифтов, несколько цветов, различные линии и графики. На документах размещают логотипы предприятий, схематичные картинки процессов и товаров по аналогии с кнопками Windows. Бухгалтерам еще предстоит вывести бланки документов на уровень интуитивного понимания.

Формально размеры документов привязываются к форматам чертежных листов А3, А4, А5, за исключением ленты кассового чека. Выбор того или иного формата в основном определяется количеством данных и размерами шрифтов. Люди в одинаковой степени привыкли к работе с унифицированными документами разных форматов. Скажем, баланс или журнал-ордер с большим количеством данных лучше располагается на бумаге формата А3, тогда как большинство первичных документов с небольшим количеством реквизитов – на формате А5.

Первые массовые компьютерные мониторы полностью показывали лишь документы формата А5. Отказ от журналов-ордеров или сводных первичных документов в чем-то был вызван затруднениями с их обработкой на небольшом мониторе. В середине 2000-х гг. стали доступными 19-дюймовые LCD мониторы, где с небольшим уменьшением показывались листы А3. Удешевление мониторов увеличило их размеры в кассовых аппаратах и процессных терминалах, позволив вывести документы привычных форматов. Стали популярными коммуникаторы и КПК, с экраном заметно меньше даже формата А5.

При постоянном использовании экранных форм документов стоимость бумаги и архива важнее неудобства редкого просмотра документа, распечатанного мелким шрифтом. Или мелкий шрифт экранной формы менее обременителен, чем постоянная прокрутка экрана, особенно когда мелкота компенсируется привычным форматом документа и малым количеством данных. Примером оптимизации формата документа является кассовый ордер, который печатается в Сбербанке на кассовой ленте вместо прежде популярного формата А5.

Компьютерные технологии влияют и на документы других типов помимо массовой первички. Растет применение сводных, реестровых документов, оборотно-сальдовых ведомостей формата А3. Нормативка вместо толстых книжек с текстами инструкций стремится к схематичному описанию и всплывающим подсказкам. Юридические документы приобретают публичный вид, печатаются в виде буклетов и не оформляются под каждую типовую операцию. Документы нескольких видов по последовательным операциям объединяют на одном листе или экране.

Рациональный ввод реквизитов хозяйственных операций

Трудности со множеством реквизитов

Малое предприятие – мало операций и аналитики, один бухгалтер и его система формирования реквизитов.

Крупное предприятие – большие трудности с «вольным» формированием реквизитов множества операций и бухгалтеров.

Явно больше трудозатрат на первичку, выделение управленческого учета, возможные проблемы с клиентами.

Особенности умственной работы с данными

Десятичная система вместо римских цифр, дюжин.

Запоминание телефонных номеров и почтовых индексов, трудности с банковскими счетами и статистическими классификаторами.

Устоявшиеся сокращения фраз и выражения понятий вместо длинных свободных определений и комментариев.

Приемы упрощения работы пользователей программ

Форматированные поля ввода данных, справочники на повторяющиеся значения данных, вывод в поля последних данных, всплывающие подсказки, ограничение прав доступа.

Использование этих приемов в бухгалтерских программах.

Важные приемы организации и методологии учета

Справочники повторяющихся реквизитов хозяйственных операций, разработка структуры счетов.

Количество цифр счета не больше номера телефона, вариантов аналитики до 8, «0»-группа, «9»-прочее.

Простые общепринятые словесные описания операций.

Право доступа сотрудников к документам, справочникам и счетам только по закрепленным операциям.

Возможность загрузки шаблонов и прежде введенных документов.

У хозяйственной операции много реквизитов, как минимум это предмет, исполнитель, подразделение, клиент, контракт и многое другое. Запись каждого реквизита включает массу букв и цифр, определяемых в деталях зачастую конкретными бухгалтерами. Эти записи могут быть понятными при детальном разборе каждого реквизита по отдельности. Реквизиты можно заносить в разные поля в произвольной форме — на средних предприятиях так и делается, а единственным структурированным обобщением выступает балансировый счет.

При обработке потока документов, дополнительные минуты на каждый документ превратятся в часы или даже дни нерациональной работы. Клиент интернет-магазина, столкнувшись с не структурированным вводом реквизитов, может ошибиться или даже отказаться от операции. При большом количестве операций крупного предприятия свободный ввод обернется неточностями при сведении результатов, скажем, по важному клиенту или месячной работе сотрудника. Казалось бы несущественные различия для человека оборачиваются разными значениями для программ.

Во многом из-за плохой структуры учетных данных, произвольной записи реквизитов операций выделяется управленческий учет. Проще говоря, специальные сотрудники «капают» учетную базу, «выуживают» нужные сведения и «перебивают» их в другие таблицы. Лучше заранее изучить информационные потребности, скажем, ABC-анализа, МСФО, Benchmarking и других приемов аналитики, потребности руководителей и исполнителей. Под эти потребности разрабатывается рабочий план счетов, структура счетов аналитического учета, справочники типичных значений реквизитов, что реально облегчает текущую работу.

Примером чрезмерной сложности реквизитов хозяйственной операции является платежка по налогам: в ней четыре двадцатизначных номера лицевигов плательщика, получателя и их банков, 24-х значный код бюджетной классификации. Несмотря на сложности, необходимые для автоматического проведения платежа, у операционистов и бухгалтеров больших трудностей не возникает, поскольку им представлен ряд способов рационализации ввода этих реквизитов.

Человечество много веков оттачивало оптимальную систему исчисления и пришло к десятичной. Были отвергнуты сложные римские цифры, двенадцатиричные дюжины, шестнадцатиричные пуды и многие другие системы измерений. Также долго отработывался оптимальный для легкого постоянного применения размер чисел в цифрах. Обычный человек запоминает, например, 10–15 телефонных

номеров своих близких и друзей размером до 7 знаков. Расчеты уровня таблицы умножения, с числами до тысячи легко решаются в уме без отвлечения на бумажку или калькулятор.

Нельзя сказать что работа с текстами столь же легко упрощена, как с цифрами, однако и здесь применяются свои приемы. Это профессиональная стенография, общепринятые сокращения, наконец, личные приемы конспектирования лекций. Скажем, не для кого не секрет значение аббревиатур ФИО или ДМГ, значков \$ или 840. Аббревиатуры делают более гибкими формы документов, ускоряют их заполнение. Понятна суть основных средств или кредиторской задолженности, а это также упрощенная запись понятия без его длинного определения.

Программисты, понимая сложность работы на компьютере, выработывают приемы упрощения действий пользователей. Ввод длинных чисел, например кода активации программ, разделяется дефисами на несколько полей. Форматированные поля ввода требуют определенных данных, и программа сообщает об ошибке, если введены данные иного формата. При наведении мышью на объект интерфейса появляется подсказка, или на русское слово — его английский перевод.

Программы электронной почты или электронной коммерции сохраняют прежние версии введенных данных, отражают их в полях ввода при следующем входе в программы. Часто повторяющиеся варианты заносят в справочники, и сделать кликом мыши выбор из списка проще введения длинных слов или чисел. Права доступа сотрудников ограничивают не только для защиты данных — экранных форм и справочников меньше, взгляд и выбор быстрее.

Указанные приемы облегчения ввода данных характерны и для бухгалтерских программ. Номер банковского счета разделяется точками форматом поля ввода, наименование балансового счета или операции показывается при наведении курсора на цифры счета, подгружаются частично заполненные документы предыдущих похожих операций, фамилии или названия выводятся по начальным буквам.

Вместо вольной записи реквизитов конкретным бухгалтером лучшей практикой является их планомерное формирование, учитывающее рациональность кодировки, потребности контроля и анализа. Планомерность не есть заблаговременное открытие огромной массы лицевигов на все гипотетические хозяйственные операции. Она заключается в формировании справочников учетных программ с кодами и простыми общепринятыми словесными описаниями параметров хозяйственных операций.

По сравнению с «вбиванием» вольной трактовки хозяйственной операции выбор из списка возможных вариантов очевидно быстрее и описание параметров операции будет единообразным. Против типичного словесного описания справочника будет цифровой код лицевого аналитического учета или структурированного комментария. Именно на формирование справочников в первую очередь должны быть направлены усилия бухгалтеров-континировщиков, особенно если первичный учет делегирован исполнителям операций.

Предприятие в рамках своей учетной политики может рационализировать структуру бухгалтерских счетов и справочников. Желательно ограничивать конкретные аналитические параметры восемью значениями, как рекомендуемые субсчета в плане счетов предприятий, лишь при острой необходимости вводить двузначные кодировки. Восемь, а не десять конкретных значений, потому что ноль будет признаком более крупного обобщения, а девятка для прочих значений.

Хозяйственных операций много, их параметров еще больше, а значений параметров просто море — справочники зачастую столь огромны, что не под силу в понимании. Проблема эта решается простым распределением полномочий между множеством сотрудников, интегрированных в процесс учета. На малом предприятии сотрудников немного, может быть всего один бухгалтер, так и потребности в аналитике и сложной кодировки нет.

На крупном предприятии каждому ответственному сотруднику видны на мониторе лишь его конкретные несколько видов операций, их параметры и значения, счета именно «его» клиентов. Весь огромный массив методологической справочной информации системно закрыт, а конкретному сотруднику доступна максимум сотня комбинаций и несколько тысяч конкретных реквизитов. Четкие права доступа также позволят избежать самовольного исправления справочников, злонамеренного внесения изменений в учетные данные или сокрытия ошибок.

Привязка к типовым первичным документам шаблонов проводок по счетам синтетического учета, характерная для большинства учетных программ, это только начальная стадия. При массе однотипных структурных подразделений, формировании нескольких типичных документов вновь применимы шаблоны от предыдущих операций, в которые вносятся всего несколько иных цифр. Банковские операционисты не заполняют вручную все реквизиты платежки — корсчета им уже заданы системно, клиент выбирается из списка или есть в шаблоне, когда забывается вторая и последующая платежки.

Рациональная организация рабочего места бухгалтера

Умственный труд и его научная организация

Требует вдумчивости, внимания, памяти, однообразных движений и сидячей позы, способствует утомлению.

Важен офис на 3–7 человек по 5–6 м² на каждого, оптимальные стол и оргтехника, комфорт окружающей среды.

Организация труда на 30–40% изменяет его производительность.

Оптимальное рабочее место бухгалтера

«Г»-образный большой стол на дневной объем документов, тумба личного архива с нормативкой и образцами документов, панели локализации рабочего места и важной информации, шкафы на кварталный объем документов в шаговой доступности, большой LCD-монитор, принтер+копир+сканер на каждое место для посетителей и их документов.

Примеры рациональной организации рабочего места

Аудитор у клиентов с ноутбуком, доступом в сеть своей компании, большим столом, в среднем помещении на бригаду.

Операционисты банка с оптимальной стойкой клиентов, интерфейсом под строго определенные операции, принтером.

Кассир банка с большим столом, оргтехникой, средствами проверки и справочниками, местами текущего хранения банкнот.

Кассиры супермаркета со сканерами штрих-кодов, клавиатурой с функциональными клавишами вместо букв, монитором.

Экономический эффект от улучшения труда бухгалтера

Экономия на условиях работы бухгалтера до 12% его зарплаты с налогами снижает производительность труда на 30%.

Простои «клиентов» бухгалтерии и другие косвенные проблемы доводят эффект до 83% зарплаты бухгалтера.

Эффект особенно заметен в больших коллективах, с универсализмом и взаимозаменяемостью работников.

Научная организация труда чаще ассоциируется с производством, с улучшением выработки рабочих без больших затрат на оборудование и автоматизацию, просто за счет оптимизации рутинных действий. В профессиональном спорте для роста результатов атлетов выводят оптимальный ритм выполнения упражнений, их интенсивность и чередование, общую продолжительность. Работа на компьютере и с документами может утомлять, а физиологические процессы головного мозга и кистей рук похожи на работу икроножных мышц или бицепсов.

Научная организация интеллектуального труда прежде всего направлена на правильную организацию рабочего места. Учитываются взаимодействие с людьми, действия в границах рабочего пространства, его меблировка и оборудование. Правильное освещение, свежий воздух, температура 18–20 градусов, отсутствие посторонних шумов повышают производительность труда на 15–20% (Веснин В.Р. Общая теория организации. – М.: МГИУ, 2007. – С. 101).

Наиболее активно и результативно условиям работы рядового специалиста интеллектуального труда уделялось внимание в Силиконовой долине США в компаниях-лидерах информационных технологий. Не вдаваясь в детали стоит отметить, что Силиконовая долина кардинально отличается от деловых кварталов Нью-Йорка, Лондона или Москвы. Бухгалтера, конечно же, не творцы новых технологий, а лишь их пользователи, но и результат труда пользователей может существенно различаться в зависимости от его условий.

Ключевым атрибутом рабочего места является стол и выгороженный шкафами и тумбочками кусок помещения. Стол лучше Г-образный, с основной площадью для документов и работы плюс вспомогательной для оргтехники. Оптимальный размер стола определяется дневным объемом документов – большой размер приводит к захламлению, меньший – к трудностям поиска. Шкафы и тумбы располагаются на расстоянии вытянутой руки или отката кресла, рассчитываются на месячный объем работ и нормативку. Полезны у стола перегородки в рост человека для чувства уединения и конспектов ключевой нормативки.

Прошло время, когда простое наличие компьютера давало существенное преимущество. Системный блок стоит несколько сот долларов, сервер несколько тысяч, что является небольшой платой за избежание торможения проводок, зависания комплексных задач типа баланса. 19-дюймовый LCD-монитор позволяет работать в нескольких окнах, например, учетной базы, Консультант+ и внутренней почты. Многофункциональное офисное устройство стоит также несколько сот долларов на каждое рабочее место, что экономит хождение по помещению (если это хождение не воспринимается как физкультминутка).

Часть компаний предпочитает офисы открытого типа на несколько десятков или даже сотню сотрудников. Другая крайность — мнение, что бухгалтера не работают с клиентами и им достаточны коморки без окон. Офис на сотню человек, хотя и с шумозащитными перегородками, затрудняет работу, и не зря аудиторы стремятся к клиентам в среднеразмерные комнаты. Оптимальный размер комнаты определяется количеством бухгалтеров участка или проекта, но не более 5–6 человек, что дает взаимовыручку и вместе с тем не переутомляет.

Аудиторы обычно работают на сдельной основе и интенсивно обрабатывают документы, часто на новом предприятии и с новыми людьми, потому для них правильная организация рабочего места крайне важна. Аудиторам выделяют отдельное помещение на бригаду, достаточно просторное, с большими столами и местами для посетителей, подчеркивая статус, но больше создавая комфортные условия работы. Аудиторы работают на ноутбуках больших размеров, с доступом во внутреннюю сеть своей фирмы, с офисными приложениями и нормативкой.

Операционист банка — по сути работающий с клиентом бухгалтер по нескольким продуктам, определяющий отношение клиентов к банку. Рабочее место операциониста отгорожено стойкой, создающей защищенное пространство для работы и не являющейся стеной перед клиентом. Стол достаточно большой, несколько тумб и этажерок, стеллажи за креслом и проходом для разных документов. Монитор большой, на несколько окон, одновременно для поиска ответов на вопросы клиентов и быстрого оформления операций.

К улучшению рабочего места можно подойти как к инвестиционному проекту. Скажем, в 2007 г. м² офисов класса “В” в Москве арендовался за 700 долл. в год, новая мебель и оргтехника на одно рабочее место стоила 3000 долл., а зарплата хорошего бухгалтера была 1500 долл. в месяц до налогов. При 6 м² площади на сотрудника и 5 лет полезного использования оборудования, ежемесячные затраты на хорошее рабочее место были 400 долл. Рост производительности труда бухгалтера на 30%, исходя из зарплаты и налогов ($1500 \times 1,26 \times 1,18 = 2230$), давал прямую экономию 670 долл. на зарплате самой бухгалтерии.

Можно использовать офис проще, старую мебель и оргтехнику, сократить затраты на 2/3 до 135 долл. на сотрудника. Бухгалтер работает, скажем, с 15 сотрудниками и их ожиданием документов 30 минут в день — ускорение документов на 10 минут позволит сократить 1/3 еще одной ставки. Хороший офис повышает лояльность бухгалтера, сокращает текучесть кадров, издержки найма и введения в дела новых сотрудников, что оценивается в 1/6 зарплаты. В итоге, сэкономив на рабочем месте бухгалтера ежемесячно 265 долл., можно потерять порядка 2000 долл.

МОТИВАЦИЯ РЯДОВЫХ БУХГАЛТЕРОВ

Нормирование труда и сдельная оплата

Традиционные работа и оклад

Участок учета, бухгалтер на окладе, первичка курируемого подразделения, с загрузкой на глазок по аналогам.
Как результат, простота решения без затрат на журналирование, нормирование и начисление премий.
Отсутствие энтузиазма в работе, жалобы на нерасторопность и придирищность бухгалтера.

Премии за отсутствие жалоб

Премия до 20–30% оклада от выработки курируемого подразделения по согласованию или из фонда того руководителя.
Характерно для малых/ средних предприятий или удаленных структурных подразделений.
Получается та же простота и видимое отсутствие жалоб, но мнимые авралы и переработки бухгалтера, требования роста зарплаты.

Сдельщина и премирование

Простой управленческий отчет из учетной программы по количеству и сложности документов каждого бухгалтера.
Краткий анализ главбухом данных по выработке, начисление им премии и корректировка критериев сдельщины.
Выявление лучших результатов как потолка премий.
Попытка ускорения работы бухгалтерами, простои, пределы общего фонда и разочарования из-за незначительности выплат.

Внутренняя конкуренция и сокращение людей

Сокращение бухгалтера с наименьшей выработкой, разделение его работы и перенос его оклада в премии остающимся работникам.
2–3 группы сложности документов с коэффициентами сдельщины, закрепление сложных групп за опытными бухгалтерами.
Участки учета для 3–4 бухгалтеров схожей квалификации и задач, обращение исполнителя операций к любому из них.

Традиционно бухгалтер имеет закрепленное за ним направление работ (участок учета или подразделение), и все документы и работники такого направления идут исключительно к нему. Размеры направления, точнее, загрузки каждого бухгалтера определяются главбухом или директором «на глазок», исходя из расторопности каждого и потока документов. На рынке труда складывается некая стоимость рядового бухгалтера, с небольшими отклонениями по возрасту и жизненной установкой «пахать» или «филонить».

Традиционно бухгалтер сидит на окладе, поскольку считается, что он не в бизнесе или производстве, от него результаты предприятия не зависят. Загрузка «на глазок» и оклад порождают у бухгалтерского коллектива установку «филонить», в буквальном смысле сидеть на работе. Преимущество отдается кофе и пересудам, а приходящий документ или человек превращаются в неудобство, отвлекающее от «важных» дел, из-за чего традиционную бухгалтерию часто недолюбливают.

Низкая производительность бухгалтерии, ее выпадение из работы на результат увеличивают затраты времени людей бизнеса и производства, и они начинают обвинять в своих неудачах бухгалтерию. Разворот бухгалтерии лицом к своим «клиентам» решается путем премирования, обычно ежемесячно в размере 20–30% от оклада. Критерием выплаты премии становится отсутствие жалоб со стороны «клиентов», дошедших до начисляющего премию главбуха.

Явные перекосы в человеческих отношениях устраняются, но бухгалтера работают с переработками, в «рваном» ритме, стонут от непосильной оплаты, человек достаточно быстро переходит на имитацию своей работы. Оперативно сделанная работа означает поступление новой, причем без дополнительной оплаты, тогда как соседи за оклад будут изображать кипучую деятельность. «Переработки» порождают давление на предмет повышения зарплаты, ответное непонимание руководства, за какие «подвиги» надо бухгалтерам платить больше.

Необходима сдельная оплата труда, переход на которую начинается с аналогов интенсивности труда бухгалтера и критериев сдельщины. Должен ли бухгалтер работать, как кассир супермаркета или операционист Сбербанка, с постоянной загрузкой в течение всего рабочего дня. Самым простым критерием сдельщины и размера премии становится количество обработанных документов. Участки первичного учета, как самая трудоемкая часть бухгалтерии, типизированы до мелочей, похожи по форматам документов и составу реквизитов. Популярные учетные программы содержат функции подсчета количества

документов, или это недельные трудозатраты программиста на простой отчет.

Простота критерия и его программное получение, наличие премиального фонда главбуха и возможности его перераспределения позволяют внедрить новую форму оплаты труда буквально за месяц. Первоначальная простота, дав быстрый результат, обнажит и ряд проблем, требующих более тонкой настройки критериев результативности бухгалтерского труда. Возрастет спешка и пострадает качество оформления документов, увеличившаяся быстрота работы приведет к еще более «рваному» графику работы. Бухгалтера быстро сообразят, что перетягивают деньги друг у друга – начнется саботаж новой системы оплаты труда или нездоровая внутренняя конкуренция за «клиентов».

Главбуху необходимо задуматься о нормировании труда и сокращении части сотрудников. В этом он должен найти поддержку собственников и директора, которым важно избежать огульного роста зарплат и добиться повышения производительности труда. Данные о количестве обработанных документов укажут на лучших сотрудников и кандидатов на увольнение. Увольнение худших увеличит нагрузки на остающихся некритично, поскольку производительность труда лучших и худших обычно различается в разы. Дополнительная нагрузка в совокупности с дополнительной премией, полученной за счет оклада уволенного, усилит энтузиазм в работе.

Лучших сотрудников необходимо не только поощрять большей премией, но и дать им рычаги внедрения своих приемов повышения производительности труда, немного повысить их статус и функции. В тех же Сбербанке и Макдоналдсе, директор отделения или ресторана иногда обслуживает клиентов. Это делается во время минимальной или пиковой нагрузки, чтобы не привлекать дополнительного работника на час-два и платить ему минимум за полдня.

Эффективно работающий руководитель группы бухгалтеров нивелирует колебания загрузки других бухгалтеров увеличением собственного темпа работы, а также наставничеством и продвижением известных ему приемов ускорения работы. Важно, чтобы он получал премию от результатов работы всего вверенного ему коллектива, от количества обработанных документов и с поправкой на сэкономленный ФОТ лишних сотрудников.

В работе бухгалтерии есть документы различной сложности и не самые аккуратные сотрудники бизнеса или производства, есть месячные и ежегодные учетные процедуры с большими затратами времени. Не следует полностью полагаться на закон больших чисел и нивелирование различий на уровне месяца в целом. Нормирование только от

количества приведет к тому, что некоторые «клиенты» станут изгоями, а важные регламентные работы будут поручаться слабым членам коллектива.

Можно добавить критерий повторной работы, когда плохо оформленные исполнителями документы направляются на переделку и вновь зачитываются в выработку бухгалтера, но тогда «увеличится» введливость и количество неаккуратных «клиентов». Лучше ввести простой рейтинг сложности документов и «клиентов», определив его коллективом вместе с главбухом, буквально в трех группах и коэффициентах сложности. Коэффициенты вносятся в программный код отчета о загрузке бухгалтеров, можно даже с возможностью динамического изменения с загрузкой из одного файла.

Работа на результат неотделима от конкуренции, подстегивания к работе и лучшему результату премиями и нормированием. Важно избежать нездоровой конкуренции и погони за количеством, в ущерб общению с «клиентами» и оформлению документов. Заимствование идеи идет опять из отделения Сбербанка или Макдоналдса, когда несколько сотрудников решают схожие задачи, а клиент выбирает любого сотрудника, делая это исходя из быстроты движения очереди и отсутствия хамских реплик сотрудников.

Участок в бухгалтерии должен быть достаточно крупным, объединяющим несколько смежных операций, с минимум 3–4 бухгалтерами с их взаимозаменяемостью. Сотрудник бизнеса или производства, например со своей командировкой или больничным, с отгрузкой товара или получением запчастей для ремонта, должен иметь право выбора бухгалтера. Взаимозаменяемость важна не только для «клиентов» и внутренней конкуренции, но и для кадровой стабильности коллектива, для отпусков и больничных, для ротации.

Коллективы бухгалтеров легко сделать в крупных организациях, но на первый взгляд это сложно на малых предприятиях или в территориально удаленных филиалах. В небольшом коллективе на внутреннем хозрасчете или реальной прибыли сотрудники на виду друг у друга и у руководителя, а плохой бухгалтер станет тормозом всего коллектива. Хотя премия бухгалтеру в филиале определяется «на глазок» местным руководителем, но она работает, учитывая небольшой коллектив и общую нацеленность на понятный результат.

В многофилиальной организации местному руководителю поможет центральная бухгалтерия с отчетами по выработке бухгалтеров других филиалов, приемами оптимизации труда, помощи в переподготовке. Руководитель среднего предприятия решает проблемы с пониманием адекватности бухгалтера, обсуждением причуд бухгалтерии со своими коллегами-друзьями из других похожих бизнесов.

Аттестация и ротация бухгалтеров

Цели и российские особенности аттестации и ротации

Управляемость, планомерность текучести кадров, повышения должностей и зарплат, стимулы роста квалификации.
Выявление лучших сотрудников и приемов работы, без субъективизма в оценке линейных руководителей.
Заметный рост зарплат и цен, изменения сегментов рынка, новации в законодательстве, IT, управлении.
Лидерство в применении ротаций аудиторских компаний и банков, их возможная помощь своим клиентам.

Особенности учета в пользу аттестации и ротации

Четкие месячные, квартальные и годовые циклы учета.
Отработанная государственная и внутренняя нормативка.
Единство общей организации и методологии при некоторых различиях, тонкостях отдельных участков учета.
Интеграция знаний, рабочие контакты бухгалтеров и специалистов курируемых и смежных подразделений.
Как результат, широта ротаций и относительная простота передачи дел.

Примерный круг вопросов аттестации

Комментарии по отзывам клиентов, коллег, аудиторов.
Результаты сдельной работы и журналирования трудового дня.
Тестирование на предмет знания смежных участков учета, управленческого и технологического документооборота.
Описание оригинальных приемов работы, предложения по локальным улучшениям приемов учета.

Приемы ротации бухгалтеров

Смена участка учета раз в год, хотя бы год работы у пользователей учета и клиентов, кадровое планирование на 5–7 лет.
Выдвижение лучших бухгалтеров в методологи, старшие бухгалтера, на работу в бизнес-подразделения, к клиентам.
Открытость кадровых решений, разъяснения бухгалтерам лучшей практики и приемов работы поощряемых коллег.

Аттестация и ротация зачастую становятся формальной раздачей новых должностей и денег угодным сотрудникам, показухой «реальных» шансов на улучшения и оттягиванием реального роста зарплаты, навязанной практики западных компаний и видимостью деятельности кадровиков, удобным поводом для переподписания трудовых соглашений со скрытыми ухудшениями, формальным контролем обязательной профессиональной переподготовки.

Руководители высшего звена в своей работе сталкиваются далеко не со всеми аспектами работы предприятия. Значимые изменения на предприятии становятся очевидными лишь спустя время, поскольку в ежедневной рутине дел до них просто не доходят руки. Низшее звено руководства склонно хотя бы немного, но исказить ситуацию и личный вклад бухгалтеров. Поэтому ежегодная аттестация дает руководителям возможность продолжительной беседы с каждым сотрудником о системных вопросах.

Часть людей довольствуется сложившимся положением, но обычно квалифицированные и деятельные не остаются долго на одном месте. Огульное повышение зарплаты ведет к убыткам, а точечное выявление и продвижение лучших сотрудников придает динамизм. Год удобен для познания нового участка работы, выработки приемов ее оптимизации, реализации выгод предприятия от кадровых изменений. Благодаря ежегодной аттестации и ротации подчеркивается этапность карьеры сотрудников, появляется спокойствие сотрудников за свою карьеру.

Наибольшее распространение аттестация и ротация получили в аудиторских компаниях и банках. В них бухгалтерский учет и документооборот являются ключевыми процессами, бухгалтерско-операционные работники составляют большинство коллектива. Эти кадровые процедуры обычно проводят при подведении результатов работы за год и подсчета бонусов, формировании планов и кадрового обеспечения на следующий год. Этапность и сезонность бухгалтерской работы четко выражены и дают время на кадровые процедуры.

Управляя текучестью кадров, кадровым ростом и отношениями с клиентами, аудиторские компании организуют переходы своих сотрудников к клиентам и обратно. Рядовые аудиторы зачастую получают первые руководящие должности, а бухгалтера предприятий – широкий опыт работы. Банки практикуют переходы между операционными подразделениями, внутренним контролем, технологиями и клиентскими отделами. Работа подразделений улучшается за счет горизонтальных связей, клиентский бизнес развивается более комплексно.

На среднем предприятии с десятком бухгалтеров, с руководителем с пользовательскими познаниями учета аттестация и ротация затруднены. Однако такие предприятия прибегают к услугам аудиторов,

программистов, банков, отраслевых консультантов. Предприятия знакомы с документооборотом друг друга, налаживают партнерские отношения, сотрудники часто находятся в дружеских отношениях. Единые стандарты учета, государственное регулирование и небольшие межотраслевые различия учета упрощают кадровые процедуры.

Выделение достойных сотрудников и полезных приемов работы, их поддержка и продвижение являются комплексной задачей. Формальных бесед о непосредственной работе, тестов на стандарты участка учета, отзывов коллег или аудиторов недостаточно, поскольку большинство сотрудников сносно выполняет свои обязанности. Лучше беседа и тесты о смежных участках учета, документах и видах работ, о курсах переподготовки и беседах с коллегами с других предприятий, впечатления о возможностях заимствования приемов работ.

Необходим анализ сдельной работы и журналирования рабочего дня, с комментариями сотрудников о причинах простоев и авралов, колебаний результативности работ. Полезен разбор рабочих дней отпусков или больничных отдельных работников, выявление приемов выполнения работ меньшим числом и большим умением. Интересны впечатления переходивших работников от приемки-передачи дел, подмечающих свежим взглядом больше недочетов и резервов.

Зачастую бухгалтера предлагают не фундаментальные решения, а лишь локальные приемы ремесла. Важность таких приемов проявляется при смене команды бухгалтеров, когда новая команда менее профессиональна или со своими приемами на время затрудняет привычную работу предприятия. Бухгалтера со стажем и аудиторы коллекционируют не только внутреннюю нормативку, но и такие приемы ремесла, в своей совокупности и отличающие опытного бухгалтера-универсала от узкоспециализированного новичка.

Бухгалтер с хорошими результатами работы и интересными идеями, с поддержкой руководства и открытостью кадровых решений способен мультиплицировать улучшения. Другие сотрудники будут видеть хорошие примеры, заимствовать приемы работы и генерировать свои. Расширить положительную практику помогут надбавки лучшим за наставничество, разовые выплаты за семинары или анализ результатов работы других, назначение их руководителями групп бухгалтеров.

Важно среднесрочное карьерное планирование бухгалтеров, чтобы они могли рассчитывать на первую начальственную должность, на протекцию к клиенту или контрагенту. За 5–7 лет реально поработать на всех участках учета, освоить аспекты смежного документооборота и работ. Бухгалтер будет познавать новые участки с удвоенной силой, а работодатель будет уверен в кадровой стабильности и многолетнем использовании хороших работников.

Гибкий график работы бухгалтера

Примеры различного графика работы

Операционисты банков с 12-ти часовым графиком.
Авралы аудиторов весной и дополнительные отгулы летом.
Бэк-офис банка с работой с обеда и до позднего вечера.
Нетипичный для россиян график работ южных стран.
Поэтому традиционная 8-ми часовая пятидневка бухгалтеров – это привычка, причем не столь распространенная, как кажется.

Предпосылки и выгоды гибкой работы

Работа на результат требует разного времени у разных сотрудников.
Сдельная оплата может быть затруднена малым участком учета.
Коллективный договор о замораживании зарплаты в обмен на сокращение времени работы в офисе.
Прием лиц с меньшими амбициями и запросами по зарплате.
Бухгалтерия понимается как издержки бизнеса и удержание этих издержек важно для прибыли.

Бухгалтерская работа в пользу гибкой работы

Регулярная отчетность сдается по определенным датам, перед которыми авралы и между которыми – простои в работе.
Первичка сдается в конце смены, недели или месяца, постоянный планомерный поток документов редкость.
Возможности журналирования учетного труда, выявление авралов и простоев, их субъективных и объективных причин.

Специфика бухгалтерского гибкого графика

Определение графика подачи и выдачи документов в течение дня, круга экстренных вопросов для «дежурного» бухгалтера.
Выделение бухгалтеров с приоритетом свободного времени вместо дополнительных денег (удобно для женщин, студентов).
Организация групп-бригад бухгалтеров с взаимозаменяемостью и присутствием в офисе хотя бы одного на срочные работы.
Гибкий график как поощрение лучших, а не повод для прогулов худших, его надо заслужить.
Поощрение чтения нормативки и самообразования в дни простоя.

Медики и милиционеры, продавцы и охранники работают чаще с 12-ти или 24-часовым графиком. Лекции преподавателей определяются количеством часов, обычно в течение половины дня. Люди творческих профессий и программисты предпочитают работать по индивидуальному графику. Сотрудники сферы развлечений работают преимущественно по вечерам и выходным. В странах Южной Европы в середине дня сиеста, и многие приходят на работу на 2 часа раньше с тем, чтобы к обеду закончить все дела. В США развито совместительство, с работой в течение суток на разных работодателей.

Сдельщина в переводе на рабочее время, оптимальное время суток и день недели для результативного труда у каждого своя, и это свидетельство в пользу гибкого графика работ. Работа и зарплата за результат не всегда возможны в чистом виде, поскольку одни сотрудники могут зависеть от других вне возможностей оптимизации графика работ. «Журналирование» действий пользователей, фотографии рабочего дня бывают трудными и дорогими, с незначительным потенциалом роста производительности труда и зарплаты.

Для низкооплачиваемых работников рост зарплаты на 10–20% в обмен на более интенсивный труд не обеспечит квартиру, хорошую машину или путешествия, повышение уровня жизни. Отдельные слои населения в силу своего социального статуса (люди преклонного возраста, студенты, матери с маленькими детьми) также не гонятся за заработком. В таких случаях следует мотивировать сотрудников гибким графиком работы, конвертировать объективные простои в уменьшение времени нахождения на рабочем месте.

Простая и необременительная для работодателя мера по возможности уйти с работы на полчаса раньше, при условии завершения обработки всех документов, превращается в мощный стимул. Особенно в условиях мегаполиса, когда лишние полчаса оборачиваются еще большим стоянием в пробках. Вечерний аврал можно перенести на утро, исключив для работника переработки и пробки, а также ошибки. Мощным стимулом будет переход на 10-часовую четырехдневку.

За исключением людей деятельного возраста и настроения, многим частичная занятость привлекательна даже ценой уменьшения зарплаты. Гибкое отношение к работникам становится важным элементом корпоративной культуры, преимуществом при выборе работы. Главное четко разъяснять сотрудникам причины заработка несколько ниже рынка по месяцу, но с приличным уровнем в перерасчете за день или час, как это принято в западных компаниях. Следует учитывать и экономию времени на поездки с работы и на работу.

Бухгалтера втайне от руководства частенько пытаются обеспечить себе гибкий график работы. Вроде легко использовать электронный об-

мен с банком и налоговой, только бухгалтера предпочитают именно визиты в эти организации, по пробкам и непременно на полдня. Подвисает учетная база и программист ожидается лишь на следующий день, который обещает быть авральным и до того надо отпроситься домой. Нетипичные операции или новые разъяснения требуют визита к аудиторам, и консультация будет качественной и бесплатной, если ехать к ним в офис. Многие бухгалтера-наемники мечтают о собственной практике и клиентской базе, о «вольных хлебах» приходящего бухгалтера.

Просто бухгалтерия существенно и объективно предрасположена к гибкому графику работы. Закрытие месяца и сдача отчетности и связанные с этим авралы не длятся бесконечно, а при нормальной постановке учета и автоматизации требуют максимум день-два. Новая табличка в рамках управленческого учета заказывается нечасто, и бухгалтер разъяснит программисту порядок ее составления за день. Визиты налоговой и аудиторов, при нормальной организации учета, бывают редко и в основном планово. Нетипичные ситуации при смене сотрудников или ключевых контрагентов также не происходят каждый день.

В производстве выработка сдается в конце дня или смены, тогда же составляются планы и документы на следующий день. Клиентская работа и торговля ведутся преимущественно во второй половине дня, с валом документов к концу дня. Строительство, общепит и транспорт также подводят результаты работы в конце смены или дня. Бухгалтерам этих участков нецелесообразно большую часть дня бездельничать и в конце дня получать авралы и переработки. Большинство нетипичных заданий поступает в бухгалтерию обычно после обеда, поскольку порождаются они ситуациями и менеджерами далеко не ранним утром.

В переходе части бухгалтерии на гибкий график работы могут быть противники из ключевых бизнес- и производственных подразделений. Они чаще работают традиционный рабочий день, считают себя основой предприятия, а бухгалтерию – обеспечивающим подразделением. Убедить скептиков поможет ABC-анализ услуг бухгалтерии и их разноска на эти ключевые подразделения. Отнесение на фонд заработной платы этих ключевых подразделений сверхурочных бухгалтерии или потенциальной экономии очень действенно. Столь же важны простые объяснения, что их работа будет обеспечена лучше, если удастся избежать авралов, умственного перенапряжения, ошибок бухгалтеров.

Не все сотрудники готовы к гибкому графику работы, к самоорганизации и более интенсивному труду за меньшее время. Преставление поблажек обернется для таких людей дестимулированием и конфликтами по несделанной работе. Частые и повсеместные поблажки быстро станут восприниматься как данность и потеряют свою мотивацию. Гибкий график должны получать лучшие, проверенные сотрудники как привилегию и цель для других.

Некоторые методы моральной мотивации бухгалтеров

Границы моральной мотивации

Сдельщина не всегда зависит от бухгалтера, а необоснованные выплаты обесценивают материальные стимулы.
Аттестация и ротация, внимание руководства и карьерный рост редкость для рядового бухгалтера.
Моральные методы разнообразны, индивидуальны, но не заменяют хорошую зарплату и карьерные перспективы.
Западные компании и советское наследие дают богатую практику морального поощрения.

Моральные особенности работы бухгалтеров

Однообразие как на конвейерном производстве.
«Рваный» график поступления документов от исполнителей.
Частые конфликты с исполнителями операций по документам.
Отношение к бухгалтеру как к малозначительному клерку.
В аудите, консалтинге, автоматизации и методологии проявить себя и получить поощрение проще, чем в бухгалтерской рутине.

Способы моральной мотивации бухгалтеров

Доступ к руководителю для подписания документов и отлучение от доступа вместо публичного разноса.
Поощрение стремления быстро завершить дневные или месячные процедуры учета и вовремя уйти с работы.
Доверие бухгалтеру нетипичной, нерутинной работы смежных подразделений и фиксация ее незаурядного исполнения.
Освобождение от заданий «подай-принеси», бухгалтер — не секретарь.

Нетипичные способы моральной мотивации

Приобщение к бренду аудитора, консультанта или банка.
Доступ к клиентам и контрагентам для решения их задач учета.
Поощрение получения сертификатов профбухгалтера, аудитора.
Забота о здоровом образе жизни бухгалтера.

Многие работодатели упрощенно подходят к зарплате бухгалтеров, определяя «кусочек» работ и оклад за ее выполнение. От бухгалтеров часто требуют строгой трудовой дисциплины и присутствия на месте независимо от наличия работы. Говорить о разумной аттестации или ротации на многих предприятиях затруднительно в силу малости бухгалтерии, непонимания руководством учета. Такие способы мотивации еще и объективно редки по времени.

Разумеется, без хорошей зарплаты в коллективе будет расти недовольство, и корпоративной культуры не построишь. Но и когда все зациклено на личных деньгах, бросают все при выплате зарплаты, постоянно судачат о ее повышении также хорошей работы не будет. Разумная трудовая дисциплина нужна, иначе объемы важной, выполняемой работы будут сокращаться, стимулом к труду станут только явные проблемы, особенно когда сотрудники сидят на окладах.

Бухгалтеру, как и любому сотруднику, хочется уважения и похвалы, чувства значимости своей работы, принадлежности к реальному делу и уважаемому коллективу, интересной работы и новых ощущений. Словом, массы мелочей нормального микроклимата коллектива, западнической корпоративной культуры. В поздние советские времена доски почета или переходящие красные знамена воспринимались не всегда позитивно, особенно серым большинством. И все же они увеличивали производительность труда, особенно когда подкреплялись материальными стимулами и большей свободой действий.

Многие бухгалтерские документы надлежит подписывать у руководстве и плохой практикой является посредничество секретаря. Так не только замедляется документооборот, но и показывается неформальный статус бухгалтера ниже статуса секретаря. Визиты рядового бухгалтера участка учета к руководителю могут быть нечастыми, скажем, раз в неделю или даже месяц. Руководитель получит дополнительный канал информации о положении дел в курируемом бухгалтером подразделении, а самооценка бухгалтера заметно укрепитя.

Бухгалтер по образованию и опыту работы, ориентированный на широкий фронт работ, чаще сталкивается с узким участком и рутинной. От рутины не уйти, но ее можно разнообразить нетипичными заданиями из смежных видов работ бухгалтера. Руководитель получит не только большую лояльность бухгалтера, но и свежий взгляд на ситуацию. Бывает, бухгалтера решают аналитические задачи, «разруливают» расчеты с контрагентами, за которые не берутся менеджеры или инженеры.

Бухгалтерия часто ассоциируется с бесконечным потоком документов, с работой на процесс, которая тягостнее работы на результат. Полезно выделять этапы работы, и не только в рамках традиционных учетных месячных и квартальных циклов. Сдача баланса всегда была

событием в работе бухгалтерии, поводом для расслабления в течение нескольких дней. Аналогичным образом можно выделять ежедневное время завершения приема и обработки документов. Так, бухгалтера часто видят финал своей работы, быстрее к нему стремятся, четче выполняют работу и удовлетворенные идут домой.

Частенько возникает такая цепочка рассуждений: бухгалтер, документы, делопроизводство, секретарь. Работа бухгалтера подменяется копированием документов, беготней между рабочим местом и кабинетом начальства и даже приготовлением кофе. Это сильно затрагивает профессиональное самолюбие и при предложении о трудоустройстве без такой нагрузки, бухгалтер рабочее место обычно меняет.

Работа в известной компании престижна, а во всемирно известной аудиторской компании – вдвойне. Обычные компании пользуются услугами брендовых, и их сотрудники взаимодействуют. Необходима максимизация совместной работы бухгалтеров и аудиторов, обмен опытом и косвенное приобщение к бренду. Идеальным вариантом для мотивации бухгалтеров является протекция длительной стажировки или годовой работы в брендовую аудиторскую компанию.

Ряд работодателей считает, что получение сертификата аудитора непомерно увеличивает амбиции бухгалтера. Все же, когда аттестаты получаются тайком, то заявления об увольнении становятся сюрпризом, и лучше этими процессами управлять. Так, Большая Четверка аудиторских фирм помогает своим сотрудникам с американскими или британскими аттестатами профбухгалтеров. Достаточно лишь немного пораньше отпускать их с работы на курсы переподготовки и не запрещать чтение профессиональной литературы в паузы в работе.

Смена бухгалтерских коллективов на предприятиях не редкость, как и проблемы с бухгалтерскими программами. Обычно партнеры и контрагенты об этом узнают по сбою совместного документооборота. Предприятие или банк с правильной корпоративной культурой командировывает ненадолго своих сотрудников в помощь партнеру с проблемами. Так бухгалтера превращаются из ничего не значащих «винтиков» в по сути клиентских менеджеров, упрочивших бизнес с ключевым партнером, пусть даже и ценой ротации одного-двух сотрудников.

Работе рядовые бухгалтера отдают больше времени чем досугу, и от правильного образа жизни зависит их настроение и результаты работы. Существуют несколько простых способов реальной заботы о самочувствии бухгалтеров, ощущаемых ежедневно и дешевых по сравнению с годовой медицинской страховкой. Теннисный стол лучше перекура, бассейн по корпоративному абонементу в обед лучше пересудов, комната для кофе лучше чашки на рабочем столе, обеды в офисе лучше фастфуда по соседству, LCD монитор лучше электронно-лучевого.

3

УЧЕТНЫЕ РЕГИСТРЫ И ОТЧЕТНОСТЬ

ГЛАВА

БУХГАЛТЕРСКИЕ СЧЕТА

Суть и виды бухгалтерских счетов

Суть бухгалтерского счета

Бухгалтерия, счетоводство идут от понятия счета, цифровых комбинаций его номера и учитываемых объектов.

Метод контрировки заключается в первичной систематизации и обобщении хозяйственных операций.

Метод двойной записи дает причинно-следственную связь, цепочку операций, контроль целостности хозяйственного оборота.

Цифры и буквы плана счетов

Обозначение счета типа «касса», «50» или «202___» являются вопросом привычки и нормативных установок.

Цифры однозначны, в разумном количестве легко запоминаются, проще выстраивается иерархия объектов учета.

План счетов является одним из основных положений по учету.

Компьютерные программы делать проще под обработку цифр.

Иерархичность счетов и обобщений

Аналитика → субсчета или счета второго порядка → синтетические или балансовые счета → разделы плана счетов и баланса.

Аналитика определяется потребностями анализа, а синтетика — презентацией обобщений в балансе.

Другие уровни обобщения зависят от величины предприятия.

Рациональность структуры счетов

Учет, анализ и управление являются осмысленными процессами.

Человек запоминает не больше сотни простых комбинаций цифр.

Данные лучше понимаются на странице нежели в целой книге.

Хозяйственных операций за месяц тысячи и более, поэтому план счетов и их иерархия должны это учитывать.

Система счетов и двойная запись являются одними из ключевых методов учета, наравне с документацией, инвентаризацией, стоимостной оценкой, калькулированием, балансом и отчетностью. Сама бухгалтерская профессия часто именуется как счетоводство, первая ассоциация и первый уровень нормативного регулирования учета заключаются в плане счетов и балансовом обобщении остатков счетов. Счет ассоциируется с цифрами, хотя цифровая кодификация типов активов и обязательств в нашей стране стала всеобщей с 1930-х гг., а до того применялась простая единообразная словесная кодификация.

Ряд стран четко определяет цифровую кодификацию и систематизацию счетов (план счетов) государственными нормами, другие страны передают это на уровень ассоциаций или предприятий. Основные буквенные наименования активов и обязательств (например, основные средства, касса, выручка от реализации) в любом случае стандартизированы как минимум на уровне статей балансов, что по сути является менее детализированным планом счетов. Нормы и стандарты определяют возможные операции с теми или иными видами активов и обязательств, конкретная же корреспонденция счетов в основном отдается на откуп толкователям норм и стандартов.

Цифровая кодификация, на первый взгляд, усложняет запоминание и ориентацию в учете, но на самом деле это не так. Номер телефона приятеля — один при многовариантном звучании его имени; дома и квартиры нумеруют вместо имен застройщиков или владельцев. «51» или «30102» однозначны по сравнению с многовариантностью словесного описания этого актива (расчетный счет, счет в банке, по безналу и т.д.).

Цифры дают более четкую систематизацию и иерархичность объектов учета, когда «01.1» означает здания как часть основных средств, «01.2» оборудование так же, как часть основных средств. Где-то рядом по цифрам счет «02.1». Амортизация и единица после точки тоже означают оборудование, там же с первым нулем будут другие счета необоротных активов.

Однозначность и иерархичность, пусть не сразу (запоминание у всех разное), но в последующем облегчает и ускоряет понимание и обработку хозяйственных операций. Пример тому — быстрая работа банковских операционистов с цифровыми реквизитами платежей — хотя для обывателя «лес» цифр действительно выглядит «темным».

Если специалист забыл значения цифр конкретного счета или счетов очень много (как в банковском плане счетов), простые буквенные наименования послужат легкой подсказкой. Наименования балансовых счетов отточены поколениями бухгалтеров, кратко и емко определяют скрывающиеся за счетами объекты учета. У начинающего

бухгалтера могут возникнуть проблемы с пониманием отдельных наименований, и тогда он может обратиться к характеристике счета из плана счетов. Там содержится детальное определение понятий, скрывающихся под простыми буквенными определениями.

Краткие и единообразные записи, особенно цифровые, важны не только для человеческого восприятия, но и для компьютерных программ. Есть сложные системы распознавания текстов, даже рукописных, только требуют они много ресурсов компьютеров и дают не всегда точный результат. Например, казалось бы простое наименование счета «Основные средства» можно изложить в нескольких вариантах, и при работе в таблицах Excel или базах Access компьютер выделит несколько вариантов группировки вместо одного. Разнообразное написание цифр почти невозможно, и компьютер без проблем делает нужную систематизацию и группировку.

План счетов является самой большой классификацией, составленной по экономическому содержанию объектов учета. Балансовые счета также называют счетами синтетического учета исходя из понятия синтез, обобщение хозяйственных операций. Для детализации синтетических счетов открывают аналитические счета, исходя из потребностей анализа и управления по разным концепциям типа ERP, ABC, CRM и т.д. Аналитические счета также называют лицевыми счетами (лицевыми) или проводят аналогию с карточками аналитического учета.

Обобщением балансовых счетов являются разделы плана счетов и баланса, между балансовыми и лицевыми счетами вводят субсчета или счета второго порядка. Счета также классифицируют по сальдо на активные и пассивные, иначе говоря, с дебетовым и кредитовым сальдо, по учету средств и их источников, имущества и обязательств. В дополнение к счетам имущества и обязательств выделяют распределительные, иначе калькуляционные, результирующие счета для учета результатов хозяйственной деятельности.

Основным вопросом практики применения методов континировки и двойной записи является глубина характеристики и детализации хозяйственных операций. Точнее, вопросом является принцип целесообразности и экономичности учета в контексте с обеспечением информационных потребностей аналитиков и менеджеров. Примером крайности, упрощения этих методов является книга доходов и расходов произвольной формы малого предприятия. В такой книге все хозяйственные операции записываются в хронологическом порядке лишь с одним простым признаком классификации — доход или расход.

Теперь представим вместо предпринимателя приличное по размерам предприятие с несколькими тысячами операций в месяц, потреб-

ностями в многофакторном их анализе и решениях на его основе. Для придания примеру очевидности предположим, что обобщение и группировка на основе книги доходов и расходов выполняются с помощью крыжиков и калькулятора. Получить точный результат будет делом непростым, и на этот счет есть масса анекдотов про начинающих бухгалтеров, у которых не сходится баланс или получаются несколько значений итогов. Компьютерные программы вообще окажутся бесполезными, поскольку неспособны будут выполнить сортировку произвольным образом записанных операций.

Бухгалтерский учет в доэлектронные времена велся на страницах главных книг, и именно тогда сформировалось понимание, что информация удобоварима для осмысления, когда она однородно изложена на одной странице или максимум нескольких. Несмотря на переход с книжного учета к компьютерному бухгалтеру, аналитики или менеджеры по-прежнему предпочитают постраничный подход и не могут мыслить сразу «общекнижными» категориями. Возможности компьютерной обработки и визуализации учетных данных лишь увеличивают информативность каждой страницы.

Для понимания малого предприятия вполне достаточно типизировать несколько тысяч хозяйственных операций за месяц на пару десятков балансовых счетов, с тем чтобы на каждом счете как единице осмысления была сотня операций. Количество операций среднего предприятия уже таково, что на каждом балансовом счете будет по несколько тысяч операций. Даже беглый обзор одного балансового счета весьма затруднителен, поэтому для облегчения работы с данными дополнительно вводят субсчета. На крупном предприятии ситуация усложняется еще больше, и необходимо разделять теперь уже субсчета на части – лицевики. С помощью лицевиков на начальном уровне систематизации хозяйственных операций вновь получается не больше нескольких сотен операций за месяц.

Другой крайностью применения континировки является открытие нового лицевика под каждую операцию, если она хоть на один реквизит отлична от ранее зарегистрированных. Однако такая не редко применяемая практика противоречит принципиальному назначению лицевика – быть первым уровнем систематизации и обобщения операций, эффективным на уровне листа, а не строчки. Представим себе, если в до электронное время главная книга содержала бы несколько тысяч страниц с несколькими записями на каждой, то как неудобно, нерационально выглядел бы тогда учет. Открытие и закрытие каждого лицевика являются отдельной бухгалтерской процедурой, и регистрация каждой операции на свой уникальный лицевик существенно увеличивает затраты труда или компьютерных ресурсов.

Структурированный комментарий хозяйственных операций

Иерархия счетов и многомерность аналитики

Иерархичность счетов использует одновременно пару признаков систематизации – вид операции плюс ее предмет. Осмысление работы крупного предприятия требует многомерного представления каждой операции. Учетные программы позволяют делать любые форматы документов, реквизиты и отчеты. Наличие проблем у бухгалтеров и аналитиков, часто применяющих ручную выборку и визуальный просмотр данных.

Структурированные комментарии операций

Реляционные базы данных более гибкие и многомерные по сравнению с систематизацией операций по иерархии счетов. Традиционно в журналах и карточках применяли поле комментария для прочей неформализованной информации. Поле комментария подлежит формализации и может содержать множество характеристик операций.

Формирование со справочниками значений

Единообразные значения реквизитов из справочников – залог успешной сортировки и итогов данных. Формирование поля комментария из других реквизитов первички либо его разделение на ряд форматированных полей ввода. Автоматическое добавление или замена цифровых значений краткими буквенными описаниями для лучшего понимания.

Параллельное использование счетов и комментариев

Большое количество счетов затрудняет восприятие человека и работу баз данных, требует множества открытия/закрытия. Отсутствие континировки и двойной записи осложняет анализ причинно-следственной связи и контроль операций. Оптимально, когда одна часть реквизитов определяет нумерацию счета, а другая попадает в структурированный комментарий.

Традиционная дифференциация хозяйственных операций по разделам плана счетов, балансовым счетам, субсчетам и лицевидам аналитического учета отражает иерархический, подчиненный способ систематизации. Практика анализа и управления понимает предприятие и каждую хозяйственную операцию многомерно, по множеству параметров — реквизитов первичного учетного документа. Предметами анализа могут быть виды товаров и услуг, клиенты, сотрудники, стадии бизнес-процесса, применяемое оборудование и т.д., причем все эти параметры равнозначны.

Иерархическая систематизация хозяйственных операций с помощью бухгалтерских счетов затрудняет такой анализ, требует дополнительных переработок отчетов и баз данных. В принципе можно открывать счет аналитического учета под каждую операцию, отличную от предыдущих на пару реквизитов. Можно увеличить количество цифр лицевых счетов, применяемых на конкретном предприятии и поместить в такой лицевик все необходимые для анализа реквизиты. Но тогда количество счетов либо их длина обернутся трудностями для человеческого восприятия или даже компьютерной обработки.

Выписка или карточка лицевого счета включает несколько колонок, в том числе колонку комментарии, где в докомпьютерное время бухгалтер произвольно записывал некоторые важные на его взгляд параметры хозяйственной операции. Поле комментариев можно использовать для многомерной аналитики, где параметры хозяйственной операции кодифицируют цифрами по аналогии с кодификацией экономического содержания хозяйственной операции в балансовом счете. Решение этих проблем заключается в структурировании комментариев по аналогии с номером счета, переноса в комментарий части символов номера счета для повышения возможностей аналитики.

Допустим, операции по клиентам или сотрудникам, товарам или оборудованию совершаются нечасто, открывать под них счета аналитического учета нерационально, но группировать информацию надо. Именно в комментариях можно проставить уникальный код клиента, товара, работника, с тем чтобы учетная программа «собирала» операции по этим аналитическим признакам. Примерами такого структурированного комментария является проставление в налоговых платежках кода бюджетной классификации, а в валютных платежках — кода вида валютной операции в соответствии с платежным балансом страны.

Поле комментариев, например, в журнале регистрации хозяйственных операций малого предприятия, и без методических ухищрений используется бухгалтерами для записи дополнительной информации. Просто распространить эту практику на средние и крупные предпри-

ятия, применять эти записи для целей анализа хозяйственной деятельности затруднительно, поскольку они составлены исходя из представлений конкретного бухгалтера. Один бухгалтер узкого участка быть может интуитивно добивается единообразия своих записей, только множество бухгалтеров все же используют разные фразы.

Комментарий должен быть именно структурированным, т.е. составленным из четко определенных цифровых или буквенных кодов, иначе компьютер не сможет делать корректных выборок и сортировок. Как и в выборке по номеру счета, корректность достигается применением справочника комментариев, выбором параметров из списка вместо его ручного внесения. Справочник структурированного комментария составляется аналогично и одновременно с рабочим планом счетов и справочником под кодировку счетов аналитического учета.

В программной реализации поле комментария малозаметно разбивается на части, которые форматируются под значения реквизитов. Формально, в экранной форме и особенно в распечатке выписки по счетам поле комментариев будет выглядеть целостно и данные в нем будут более удобны для анализа. Уместны как устоявшиеся буквенные сокращения, привычные для человеческого восприятия, так и цифры классификаторов. Первый вариант допустим для компьютерной обработки, именно если он составляется путем выбора из справочников значений или внесения значений в форматированные поля. В принципе поле комментариев можно удлинить под целостные словесные описания, разумно уменьшить под это шрифт записи в презентации для человека.

Возникает соблазн вообще отказаться от аналитических счетов, и даже от балансовых счетов, оставив лишь первичное документирование, отчетность и реляционную базу данных хозяйственных операций. В пользу этого говорит множество форм регулярной отчетности и комментариев (особенно в МСФО), среди которых балансовое обобщение по номерам счетов синтетического учета первое по списку, но далеко не единственное. В учетной базе малого предприятия минимальное количество таблиц, в которых код балансового счета является одним из множества равнозначных для программы полей. Лицевик требует нескольких дополнительных нажатий на открытие/закрытие, а в ряде отраслевых учетов дополнительной первички в виде распоряжения. Структурированный комментарий в силу традиционной несущественности не требует дополнительных нажатий или документов.

Сторонники лицевику могут говорить о традициях, о большей простоте иерархической системы обобщения и классификации опе-

раций. Составить один номер лицевого проше и быстрее, нежели еще и структурированный комментарий. Выписку по счету можно построить так, что в одной строке по разным колонкам будут наименование счета, его номер, остатки и обороты. Тогда на одной странице можно разместить данные с десятков лицевого, уйдя от большой книги с множеством страниц по одной записи. Процедуры открытия и закрытия лицевого можно оформлять одним накопительным распоряжением, а сверку делать программным путем. Только при такой систематизации операций в огромном количестве лицевого на одной странице, учетная база будет похожа на структурированные комментарии на балансовом счете.

Лучше использовать оба способа структурированной характеристики и классификации операций. Для компьютерной выборки не принципиально, брать ли данные из одной таблицы базы по балансовому счету или из множества таблиц лицевого. Для человеческого восприятия затруднителен десяток параметров по несколько цифр в каждом в одном реквизите (ряде цифр). Лучше два реквизита, собрав в номер лицевого наиболее частые для систематизации признаки, второстепенные и нечастые, относить в комментарий. Либо, наоборот, выносить в структурированный комментарий один-два сквозных важных признака, чтобы проще было визуально выбирать операции по этому признаку.

Например, три наиболее частых среза (вид операции, подразделение, товар или клиент) фиксируют в лицевого, а подвид товара, ответственного сотрудника, признак консолидации — в комментарии. Или в лицевого операции могут быть классифицированы по типу хозяйственной операции и подразделению либо товару, а в комментарии ключевым будет код клиента.

Различия между подходами кроются в методологии регистров и программных алгоритмах, важных для контролеров и аналитиков. Исполнитель хозяйственной операции, на самообслуживании первичного учета или бухгалтерском сопровождении, даже не заметит различных приемов систематизации с лицевого или комментарием. Содержание обоих структурированных реквизитов идет от содержания первичного документа, и это чисто методический вопрос, в какую группу цифр разносить тот или иной код реквизита первички. В самой первичке реквизиты размещены по разным частям экранной или бумажной формы для удобства восприятия.

Сквозные классификаторы товаров и идентификаторы лиц

Потребность в единообразных сквозных реквизитах

Необходимость группировки операций вокруг конкретных клиентов, сотрудников, товаров, по сквозным реквизитам на все виды операций и документов, внутренние и внешние.
Трудности с единообразием сквозных словесных реквизитов: названий, наименований, фамилий и адресов, описаний, особенно при множестве сотрудников и контрагентов.
Заимствования однозначных идентификационных решений отраслевых лидеров, государственных структур, банков, статистики.

Отраслевые решения и маркировка производителей

Цепочка хозяйственных связей или оптовик с контрагентами и автоматизация обработки внешних первичных документов.
Потоки розничных операций, необходимость их быстрой обработки и электронное считывание реквизитов операций.
Штрихкоды от производителей для сканеров и радиометок.
Единые коды работ и товаров у компаний – отраслевых лидеров.
Единообразные документы и программы их заполнения.

Общепринятые цифровые постоянные значения

ИНН, номера паспорта, автомобиля, телефона.
Цифровой характер, строгость присвоения госорганами и обязательное проставление во многие первичные документы.
Легкость первичного определения и последующей проверки при документировании каждой операции.

ГОСТы и Росстат

Государственная регистрация товаров под ГОСТы и ТО и их краткие общепринятые наименования.
Росстат применяет множество классификаторов товаров, видов деятельности, регионов, предприятий и т.п.
Экономия времени на разработке предприятиями собственных классификаторов и программ конвертации данных.

Классификация хозяйственных операций по экономическому содержанию, лежащая в основе плана счетов, интересна прежде всего высшему руководству, кредиторам и инвесторам. Исполнителям хозяйственных операций и их непосредственным руководителям более важны группировки по клиентам, сотрудникам, товарам, услугам. Вторая группа пользователей учетных данных также заинтересована в раскрытии экономического содержания операций, но лишь как характеристики конкретных предметов деятельности.

Управленческая отчетность по клиентам или товарам редко когда составляется умными программами, распознающими многовариантные написания имен и названий. Чаще отчеты составляются путем выгрузки учетных данных в Excel или Access, сортировки и выборки по ключевым реквизитам. Только поработавшие над составлением управленческой отчетности люди знают, как трудно группировать данные при разном написании ключевых признаков таких группировок.

Возможности группировки хозяйственных операций вокруг конкретных предметов деятельности зависят от единообразного представления этих предметов во всех первичных документах. Наименования клиентов и фамилии сотрудников, названия товаров и описание услуг должны быть единообразными, сквозными во всех операциях. Это должно быть несмотря на множественность буквенного представления таких предметов деятельности, работе с документами по ним большого числа сотрудников.

Первичные документы традиционно унифицированы под хозяйственные операции исходя из их экономического содержания. Унификация сквозных реквизитов достигается в учетных программах каждого предприятия путем использования справочников. В рамках одного предприятия и его Учетной политики справочники реквизитов ввести достаточно просто, и даже можно унифицировать реквизиты на уровне группы компаний.

Однако помимо внутренних операций, формируемых исполнителями и бухгалтерами самого предприятия, есть масса внешних операций и документов, которые поступают в бухгалтерию в готовом виде. У разных предприятий разная детализация Учетной политики и справочников реквизитов, квалификация и загрузка бухгалтеров, разные стили и правописание общих казалось бы слов. Вроде бы простые, понятные человеку, однотипные названия товаров, адреса, фамилии, наименования контрагентов при вводе в учетную базу могут дать множество вариантов, не идентичных для программной обработки.

Договориться с контрагентами об единых форматах и справочниках реквизитов хозяйственных операций практически невозможно.

Проще нанять дополнительных бухгалтеров на участки расчетов и товаров, которые вручную будут перебивать реквизиты счетов-фактур и товарно-транспортных накладных. Вместе с тем проблема не нова, разные государственные ведомства, крупнейшие предприятия, разработчики учетных программ и сами бухгалтера выработали ряд простых приемов унификации внешних реквизитов.

При всей статистике преобладания занятости в малом бизнесе, экономика складывается вокруг немногих крупнейших предприятий-лидеров или монополистов своих отраслей и стран. С одной стороны, у этих предприятий тысячи контрагентов и миллионы клиентов, огромные потоки поступающих документов и большие штаты бухгалтеров. С другой стороны, эти предприятия определяют отраслевые стандарты не только в технике, но и в документообороте.

Например, производители автомобилей и автокомпонентов применяют внутриотраслевые классификаторы запчастей, распространяемые в отношениях с поставщиками и дилерами. Классификаторы в товарных накладных, заказах-нарядах и счетах применяются начиная от поставки на крупный конвейер и заканчивая поставкой в небольшой сервис. Предприятия ЖКХ, телефонные операторы используют единую форму платежного документа, кодировку лицевых счетов и номера клиентов. Не возникает проблем с автоматической обработкой документов между банками, расчетными центрами, поставщиками разных видов услуг.

Каждый производитель размещает на упаковке своего товара штрих-код для автоматического считывания при продажах. Под штрих-кодом значится цифровое дополнение, которое и служит сквозным реквизитом по всей цепочке от производителя через оптовика в розницу. Поступающие с других предприятий электронные документы обрабатываются автоматически, поскольку они не только содержат цифровые коды, но и эти коды унифицированы по хозяйственной цепочке.

Бухгалтера со стажем помнят, сколько усилий было положено на формирование персональных данных сотрудников при всеобщем получении физическими лицами ИНН или карточек пенсионного страхования. Банковские специалисты приложили титанические усилия по формированию карточек клиентов для их идентификации в соответствии с законом о противодействии легализации доходов. Для 2010 г. актуальны заморочки программистов по системам обеспечения сохранности персональных данных.

Представленные примеры – это не только большие трудозатраты предприятия, но и универсальные сквозные реквизиты физических лиц. Действительно, ИНН, номер карточки пенсионного страхования,

как и номер паспорта являются уникальными цифровыми характеристиками каждого человека. В них практически не бывает различий при работе с учетной базой разных людей или даже между разными предприятиями, по сравнению с множественным написанием ФИО. Эти номера вполне могут использоваться в качестве сквозных реквизитов для однозначной идентификации человека.

Предприятия также обладают своими уникальными ИНН, номерами лицензий на ключевые виды деятельности, которые используют в качестве сквозных реквизитов. Например, ИНН в обязательном порядке проставляется на счетах-фактурах и во многих случаях на платежных поручениях. Скажем, номер банковской лицензии является частью номера корреспондентского счета коммерческого банка в подразделении Центрального банка. Аббревиатуру ИНН человеку ни с чем не спутать, программный алгоритм по распознаванию уникальной группы цифр после этой аббревиатуры не сложен.

В России с советских времен развита система государственных стандартов на виды продукции. Стандарт включает в себя общепринятое описание конкретного вида товара и его краткое унифицированное название. Поэтому в первичных документах легко использовать такие унифицированные названия, добавляя к ним лишь наименования производителей. Система ГОСТов заменяется техрегламентами и техническими описаниями (ТО), но и они унаследовали от прежней системы государственную регистрацию описания и наименования товаров.

Уникальный номер — сквозной реквизит может быть самостоятельным важным реквизитом первичного документа и предметом обобщений в отдельных таблицах баз данных. Он также может быть частью структурированного комментария хозяйственной операции, как альтернативы бухгалтерским счетам. Третий распространенный вариант заключается в проставлении уникальных номеров в номера лицевых счетов или карточек аналитического учета. Конкретное решение может быть выработано самим предприятием исходя из структуры операций и потребности их обобщения.

Для безошибочного составления первички, визуального просмотра и сортировки данных в Excel лучше, когда важный сквозной реквизит самостоятелен. В первичных документах основные реквизиты выносят в шапку документа, в первые или последние строки, выделяют шрифтами. Написание такого реквизита вместе с другими структурированными или произвольными реквизитами увеличивает вероятность ошибок, да и усложняет алгоритмы программной обработки.

Выписки по счетам как простейшие регистры

Традиционные форматы представления счетов

T-образные бухгалтерские «самолетики», банковские выписки по лицевым счетам, карточки аналитического учета предприятий. Минимальные колонки: сумма по дебету, сумма по кредиту, первичный документ, комментарий. Дополнительные колонки: корреспондирующий счет, дата, исполнитель, натуральный измеритель, клиент/контрагент/товар/услуга.

Пользовательские форматы выписок

Одна хозяйственная операция – одна строка, колонки выписки – важнейшие реквизиты операций. Почти любой состав дополнительных колонок – реквизитов, с условием читабельности для человека. Содержание ячеек-реквизитов с цифровыми значениями, общепринятыми символами или сокращениями слов. Максимум длины строки – альбомное расположение листа А4, в виде исключения – две строчки.

Выписка по счету – простой регистр

Назначение счета аналитического учета – начальный уровень систематизации и обобщения хозяйственных операций. Ключевой признак в основе лицевого счета – универсальный простой формат выписки как регистра. Выгрузка выписки в Excel – пример визуально понятной простой учетной базы данных.

Простой отчет

Исполнители, их руководители, клиенты с потребностью в информации узкого характера, обычно по одному ключевому признаку. Простые отчеты – это выписки расчетного счета банка, по лицевому абонента связи, налогоплательщика, зарплаты сотрудника. Выписка в Excel с сортировкой и итогами для управленческого отчета конкретного пользователя.

Представление бухгалтеров о счете начинается с Т-образного бухгалтерского «самолетика». Сверху огромной «Т» проставляются номер и наименование счета, суммы в дебет — слева и в кредит справа, снизу подводят итоги оборотов и выводят сальдо. Это распространенный прием объяснения сути счета и принципов обобщения стоимостной информации с его помощью. На практике «самолетика» использовали давно, для обобщения небольшого количества операций, до нормативного закрепления книги доходов и расходов предпринимателей.

Вторым примером представления результатов аналитического учета являются карточки. Формат карточки усложнен, по сравнению с бухгалтерским «самолетиком», для записи нескольких измерителей и реквизитов операций помимо их стоимости. Карточка применялась ввиду большого количества и достаточно частого совершения однотипных операций вокруг одного предмета учета. Ее формат немного изменялся в зависимости от объекта учета, скажем, товара или сотрудника.

Наиболее частым современным представлением счета является выписка, например, по счету в банке, зарплате, товару и многому другому. Выписка как карточка аналитического учета может иметь сложный формат и содержать множество колонок для реквизитов операции. Может также содержать лишь несколько самых ключевых реквизитов и быть отчасти похожа на бухгалтерский «самолетик». Примерами разных форматов могут быть выписка по валютному счету предприятия и квитанция банкомата по операциям с пластиковой картой.

У выписки счета в буквальном понимании этого термина есть свои исторические корни. Ранее учет велся на страницах бухгалтерских книг по укрупненным счетам. В большинстве случаев информация требовалась частично, по своему периоду или признаку внутри счета. Бухгалтера в отдельный документ выписывали заказанные сведения, беря со страниц книги часть строк.

В компьютерном учете бухгалтерская книга — это учетная база, страницы книги — таблицы базы, а выписка — отдельные строки. Точнее, лучше говорить не о выписке об операциях, а о выгрузке данных об операциях из учетной базы. Просто, для лучшего человеческого восприятия данные печатаются на бумагу в табличной форме, что отчасти напоминает прежние рукописные выписки из книг.

Представленные примеры выписок используются наиболее часто, но это не значит, что форматы этим и ограничиваются. Популярные форматы выписок определяются привычками бухгалтеров и программистов исходя из прежних бухгалтерских стандартов. Государство не

диктует эти форматы, ограничиваясь лишь определением минимального состава колонок по отдельным видам операций.

Аудиторы и аналитики получают свои, наиболее широкие форматы выписок, с максимально полным составом реквизитов операций. Выписки зачисляются в Excel, где подвергаются сортировкам и выведению итогов по различным признакам. Результат используется для построения аудиторской выборки, для выделения наиболее важных и нетипичных операций на предмет их анализа.

Форматы выписок для аудита и анализа ограничиваются лишь составом реквизитов хозяйственных операций и удобством визуального восприятия таких выписок. В принципе, с помощью простой программы в выписку можно собрать все реквизиты операций, даже если их пара десятков и разнесены они по разным таблицам учетной базы. Ограничения на форматы выписок все же есть, идут от страниц бухгалтерских книг и удобства человеческого восприятия.

Именно в бухгалтерских книгах сложился прием размещения операции в строку, а их одинаковые характеристики — в колонки страниц книги. Длина выписки ограничивалась разворотом книги и убористостью почерка конкретного бухгалтера. Считалось неаккуратным размещение отдельных записей реквизитов на несколько строк одной ячейки таблицы книги. Залезть со строкой на другой разворот или третью страницу книги также было плохим приемом.

Это не только удобство записи возможно большего количества операций на страницу книги. Также это гарантия целостности записи, что отдельные строки не собьются, реквизиты не перепутаются. Столь же важна построчная запись для визуального восприятия человеком множества операций. Как Excel эффективно сортирует данные в табличном представлении, так и человек воспринимает данные быстрее при их табличной организации.

Компьютерные программы расширяют состав колонок выписки — реквизитов операций с сохранением принципа одной строки и одного разворота. Для этого разумно уменьшается шрифт, применяются общепринятые сокращения словесных реквизитов. Границы ячеек не всегда разделяют линиями, зачастую разделяют группы реквизитов, а внутри группы разделителями являются пробелы. Лишь важные реквизиты хозяйственной операции все же разносят по разным, визуально выделенным колонкам. Иначе при множестве ячеек сетка будет визуально довлеть над данными.

Если в выписке одна строка, в силу узости периода выписки или малости операций в периоде, выписка будет иметь вид переформатированного первичного документа. Если же операций в выписке много, тогда это уже реестр операций, сводный первичный документ или

простейший регистр. Поскольку выписка служит инструментом систематизации операций начального уровня вокруг одного объекта учета, она понимается именно как простейший учетный регистр.

В компьютерном учете понятия книги и выписки, всей учетной базы или ее части размыты. Программа быстро выкачивает нужные данные из общей базы в выписку, как бы копируется, вырезается часть страницы книги. Для конкретного заказчика выписки процесс ее подготовки не видим, и ему кажется что часть базы и выписка есть одно и то же. Бухгалтеру также кажется что учетная программа сразу ставит операцию, регистрирует ее в выписке. Практически так и есть — операции группируются в учетной базе по наиболее часто запрашиваемым параметрам, каковыми являются счета аналитического учета.

Показательным является пример банковских выписок по безналичным расчетам. Безналичные расчеты стандартизированные, часто совершаемые каждым предприятием. Типичный запрос в учетную базу банка — выписка по расчетному счету конкретного клиента. Ожидая такие запросы, учетная программа сразу группирует операции в разрезе лицевых счетов клиентов. При небольшом количестве платежей записи группируются вокруг корреспондентского счета самого банка. Реестр платежей для их проведения, выписка по корсчету с проведенными платежами, регистр учетной базы банка становятся единым целым.

Следует еще раз акцентировать внимание на сути выписки по счету — презентации данных о проведенных операциях. Так, клиент банка в виде выписки по расчетному счету получает отчет о проведенных платежах. Работник предприятия, получив выписку по своему лицевому зарплате, получает данные по начислениям, удержаниям и выплатам. Кладовщик предприятия на основе выписки по счетам аналитического учета товаров судит о их поступлении, выбытии и остатках. Для лица, сформировавшего в учетной базе запрос на выписку по счету, она становится простейшим отчетом о проведенных операциях.

Как говорилось выше, выписка может быть различных форматов и состава реквизитов, определяемых потребностями пользователей и возможностями программистов. Руководителям среднего и высшего звена хозяйственная деятельность предприятия представляется обычно комплексно, в сложных отчетах и нескольких обобщениях. Исполнители же хозяйственных операций и их непосредственные руководители заинтересованы в основном в узких данных. Выписка по счету аналитического учета в пользовательском формате становится для второй группы лиц наиболее частым управленческим отчетом.

УЧЕТНЫЕ РЕГИСТРЫ

Виды учетных регистров и формы бухгалтерского учета

Виды учетных регистров

Наиболее распространены универсальные формы регистров – оборотно-сальдовые ведомости по счетам аналитического или синтетического учета, приближенные к выпискам и балансу. Тематические регистры для обобщения групп операций или операций для отдельных видов анализа лежат в основе журнально-ордерного или налогового форм учета.

Необходимость учетных регистров

Учетные регистры являются методом промежуточного обобщения хозяйственных операций между счетом и балансом. Форматы конкретных комплектов регистров определялись удобством решения бухгалтерами отдельных задач обобщения и анализа. Промежуточные обобщения, иерархические данные проще в человеческом восприятии и для компьютерной обработки.

Формы учета от состава учетных регистров

Книжная	мемориал как листок из записной книжки, журнал хронологической регистрации мемориалов, главная книга в разрезе балансовых счетов.
Мемориально-ордерная	универсальные накопительные карточки и оборотно-сальдовые ведомости.
Журнально-ордерная	универсальные регистры плюс промежуточные журналы-ордера по группам счетов – ключевым аспектам хозяйственной деятельности.
Упрощенная	хронологический журнал, тематические журналы-ордера аналитического учета, шахматка.

Современные формы учета

МСФО, налоговый учет, управленческий учет. Являются комплектами регистров тематического обобщения хозяйственных операций на основе данных аналитического учета. Не дублируют первичный учет, дают возможность точечного дополнения результатами промежуточного анализа.

Учетные регистры — это таблицы для систематической регистрации и обобщения хозяйственных операций. Регистрация является неотъемлемой частью континировки, поскольку важно не только охарактеризовать и типизировать операцию постановкой корреспонденции счетов, а еще сгруппировать и обобщить операции на этих счетах. Учетный регистр сочетает детальное и обобщенное представление операций — в нем присутствуют строки по конкретным операциям и строки с итогами.

Выписка или карточка счета представляют собой простейшую форму учетного регистра. Итоги регистров-выписок по лицевым счетам аналитического учета являются строчками в регистрах субсчетов. Обобщение каждого субсчета является строчкой для оборотно-сальдовой ведомости или ведомости остатков синтетического учета. Учетные регистры синтетического учета приближаются к отчетности, как например банковская ф. 101.

Учетные регистры также классифицируют по назначению — порядку записей на: хронологические (например, журнал регистрации хозяйственных операций), систематические (например, журнал-ордер) и комбинированные (например, выписка или карточка счета). В доэлектронные времена регистрами были книги и карточки, в компьютерных учетных системах таковыми являются таблицы баз данных. По степени типизации выделяют унифицированные регистры, регистры для отдельных групп операций и для отдельных отраслей. Также регистры классифицируют на линейные и шахматные.

Большинство видов учетных регистров занимает промежуточное место между счетом как начальным методом обобщения хозяйственных операций и отчетностью как ее финальной презентацией. Для малого предприятия с небольшим количеством хозяйственных операций достаточно двух крайних бухгалтерских методов. Тогда как на среднем и особенно крупном предприятии счетов аналитического учета так много, что даже просмотр их списка будет трудным.

Необходимость учетных регистров как промежуточного бухгалтерского метода была очевидной в докомпьютерной бухгалтерии. Составление отчетности только на основе оборотов и остатков по счетам аналитического учета требовало бы уникальной пунктуальности и огромного количества «крыжиков». Все равно использовались промежуточные записи результатов сложения остатков и оборотов групп счетов. Проще было пользоваться наработками бухгалтерской методологии и продуманными типографски выполненными форматами регистров для таких промежуточных записей.

Для программ обработка нескольких десятков тысяч записей одной таблицы учетной базы или, наоборот, огромного количества таб-

лиц каждого лицеви́ка не проблема. Только периодически необходимо прямой просмотр таких данных человеком, хотя бы в виде перечня счетов, желательно с итоговыми остатками и оборотами, а это уже оборотно-сальдовая ведомость. При огромном количестве учетных записей и их нерациональной структуре даже компьютерная программа работает медленно, когда выписка формируется минутами, а отчетность – ночами.

В доэлектронное время применялось несколько форматов регистров, и это определяло форму учета: книжную, мемориально-ордерную, журнально-ордерную, упрощенную. Под формой бухгалтерского учета понимается сочетание взаимосвязанных учетных регистров, последовательность и способы их заполнения. Этим вопросам уделялось пристальное внимание почти весь XX в., затем внимание сместилось на компьютерные базы данных.

Основой книжной формы учета (от главной книги) были три простых регистра. Первым был мемориал, памятная или, на современный манер, записная книга для оперативной континировки. Затем каждый мемориал регистрировался в журнале по хронологическому принципу, где контролировалась полнота учета. Третьим регистром была главная книга со страницами на каждый объект учета, в современном понимании на каждый счет синтетического учета. Синтетические остатки из главной книги переносились в баланс.

Предприятия укрупнялись, объемы учетной информации возрастали, развивался аналитический учет, и главная книга уже не могла вместить все огромное количество счетов. По типичным объектам и операциям стали применять группировочные ведомости и накопительные карточки. Результирующие обороты этих промежуточных регистров раз в месяц записывали в мемориальный ордер, ордера, как и раньше, регистрировались в журнале и заносили в главную книгу.

Когда объектов учета и накопительных карточек становилось много, для контроля соответствия синтетического (в главной книге) и аналитического (карточка, ведомость) учета вводили оборотно-сальдовые ведомости аналитического учета. Затем главную книгу постепенно стали заменять на оборотно-сальдовую ведомость синтетического учета – более наглядную, приближенную по формату к оборотке по лицеви́кам и к балансу. Так получилась мемориально-ордерная форма учета.

Мемориально-ордерная форма учета требовала двойной записи по каждому счету, унификация и упрощение затрудняли анализ наиболее важных направлений хозяйственной деятельности. Взамен мемориальных ордеров стали применять журналы-ордера. Как и в мемориально-ордерной форме, оставили накопительные ведомости,

карточки и оборотки аналитического учета. Главную книгу окончательно упростили до оборотно-сальдовой ведомости по счетам синтетического учета, а в некоторых случаях и до шахматки.

Журналы-ордера открывались по 16 ключевым предметам учета – синтетическим счетам. В колонках каждого журнала сумму записывали в дебет корреспондирующих счетов. Состав колонок конкретного журнала ограничивался возможной корреспонденцией ключевого счета. По сравнению с мемориально-ордерной формой количество записей синтетического учета сократилось вдвое, что было особенно важно при их рукописном выполнении. Каждый журнал-ордер стал также основой оперативного контроля и анализа одной из частей производства.

Для малого бизнеса в начале 1990-х гг. разработали упрощенную версию журнально-ордерной формы учета. Упрощение рабочего плана счетов позволило сократить колонки-корреспонденции каждого журнала, освободив на листе место для колонок количественного учета и комментариев. Операции стали регистрировать сразу в журналах-ордерах, сохраняя накопительные ведомости и карточки только по наиболее частым видам операций специализации малого предприятия. Сокращенный состав регистров получился таким: журнал регистрации хозяйственных операций → редко карточка или ведомость → чаще сразу журнал-ордер → шахматка → баланс.

В 2010-е гг. журнально-ордерную форму учета в ее полной или упрощенной версии практически не используют. Понятное дело не используют книжную форму учета, да и структура учетной базы неизвестна подавляющему большинству бухгалтеров. Отчасти сохраняется применение отдельных видов регистров мемориально-ордерной формы, например оборотно-сальдовой ведомости. На смену регистров прошлого пришли новые тематические регистры – МСФО, налогового и управленческого учета.

Форматы таблиц максимально адаптированы к конкретным потребностям анализа (различий стандартов учета, налоговой базы, деталей производства). Все три формы учета не претендуют на собственное первичное документирование хозяйственных операций и первый уровень обобщения на счетах или карточках аналитического учета. Только при отсутствии каких-либо классов данных или реквизитов в первичке и регистрах аналитического учета предполагается их ручное доведение. Точнее, хорошая методология и автоматизация первичного учета предполагают полноту реквизитов, универсализм баз данных, информация из которых «берется» регистрами указанных форм учета.

Регистры для перекладки под МСФО

Виды регистров

Аналитические регистры для профессионального суждения и переоценки в разрезе статей отчетности.
По виду как реляционные базы данных с множеством равноценных параметров-реквизитов.
Синтетический регистр для обобщения аналитических регистров и корректирующих проводок перекладки отчетности.
По виду как журнал регистрации хозяйственных операций с применением метода двойной записи.

Приемы автоматизации составления регистров

Уточнение реквизитов ключевых операций, необходимых для профессионального суждения переоценки и комментариев.
Анализ состава реквизитов первички и учетных баз на предмет наличия данных и их программного дополнения.
Собственно написание программ подготовки регистров.

Особенности консолидации отчетности

Недостаточность только отчетности, потребность в аналитике операций между участниками группы компаний.
Справочник предприятий – участников группы компаний, единообразное наименование предприятий во всех базах группы.
Отдельная колонка-реквизит в аналитических регистрах на предмет группы и сворачивания при консолидации.
Регистр контроля правильности консолидации – итогов сворачиваемых статей в отчетности каждой компании, в виде шахматки.

Комментарии отчетности

Таблицы ключевых операций и словесные комментарии к ним.
Таблицы на основе аналитических и синтетического регистров.
Сортировка и выборка крупнейших позиций, экстраполяция.
Добавление словесных комментариев на основе АХД.
Комментарии типичны, определяются методологией раскрытия информации и форматами аудиторов.

Для пользователей отчетность по международным и национальным стандартам отличается прежде всего форматом презентации, составом строк для обобщения объектов учета. В МСФО нет своего плана счетов, и при перекладке отчетности отталкиваются от оборотно-сальдовой ведомости по счетам синтетического учета, от аналитических расшифровок остатков и оборотов этих счетов. Поэтому строки отчетности по международным стандартам соотносят с национальным планом счетов. Это примерно как отдельные строки российского баланса, особенно баланса банка в публикуемой форме, включающие в себя несколько балансовых счетов и субсчетов.

Состав аналитических регистров по каждой строчке отчетности повторяет практику журнально-ордерной формы. Там состав регистров определялся ключевыми группами предметов учета, и один журнал мог включать в себя данные с нескольких балансовых счетов. Одновременно формы аналитических регистров близки по структуре к таблицам реляционных баз данных. Построчные позиции предмета учета характеризуются возможно большим количеством колонок – реквизитов хозяйственных операций. Аналитические регистры оправдывают свое название буквально, поскольку предназначены для анализа групп операций и их переоценки по международным стандартам.

Методы анализа и переоценки отдельных строк-позиций аналитических регистров могут основываться на десятках параметров, задают множество колонок и сложность таблиц. При недостаточной автоматизации составления аналитических регистров и перекладки отчетности, многие позиции заполняются вручную. Позиций по каждой группе балансовых счетов может быть тысячи, если не больше, и вручную до внести десятки параметров тысяч операций затруднительно. Поэтому допускается анализ крупных позиций и экстраполяция его результатов на всю величину остатка группы балансовых счетов.

Помимо массы колонок – параметров анализа, в аналитических регистрах имеются колонки результатов анализа и отклонений от национальных стандартов. Эти колонки располагаются рядом с колонками остатков и оборотов по счетам аналитического учета национальных стандартов. Плюс к стоимостным колонкам стоят колонки комментариев с объяснениями результатов анализа при их отличии от формализованных методик и простых формул.

Стоимостные колонки по двум стандартам и отклонению подитоживаются и итоги отклонений вносятся в регистр перекладки. У переоценки и отклонений может быть несколько значимых оснований, определяемых своими приемами анализа. Тогда вводят дополнительные колонки отклонений со своими итогами, и каждый итог своего

метода вносится в регистр перекладки. Поэтому количество записей в регистре перекладки далеко не соответствует количеству строк отчетной формы и аналитических таблиц.

Заимствование идей и форм регистров проявляется и в синтетическом регистре проводок перекладки. Он включает в себя колонки описания изменения, наименования изменяемых позиций отчетности, обороты в дебет и обороты в кредит, ссылка на аналитический регистр. По составу колонок наиболее близким является национальный журнал регистрации хозяйственных операций, с разницей в представлении каждой операции или их синтетического обобщения. Это не оборотно-сальдовая ведомость синтетических счетов, поскольку в ней нет полей комментариев по каждой записи.

Аналог оборотно-сальдовой ведомости применяется на завершающей стадии калькулирования перекладки. Необходим этот аналог, поскольку количество проводок перекладки не совпадает с количеством строк отчетности – групп балансовых счетов. Этот завершающий регистр связан со схемой соответствия строк отчетности по международным стандартам и национальному плану счетов. Начальными остатками являются сгруппированные данные синтетических счетов национального учета, результаты переоценки показываются оборотами в дебет и кредит, исходящими остатками являются значения строк отчетности по международным стандартам.

Переоценка синтетических показателей делается методом двойной записи, который необходим для корректного отражения переоценки в финансовых результатах предприятия, как важном результирующем показателе различий в стандартах. Двойная запись перекладки, как и в теоретическом представлении этого метода учета, может охватывать разные комбинации статей активов и обязательств, доходов и расходов. Хотя в виду близости национальных и международных стандартов наибольшие изменения заключаются в оценке стоимости активов и обязательств с влиянием на прибыль.

Самой трудоемкой частью перекладки отчетности является составление аналитических регистров. Составлять регистры проводок и оборотно-сальдовой ведомости трансформации по итогам аналитических регистров нетрудно. Самым простым, частичным решением является анализ структуры учетной базы и выгрузка в таблицы Excel ведомости остатков и оборотов по счетам аналитического учета с максимально возможным составом колонок. Часть колонок идет от реквизитов справочников, вторая часть берется из конкретных первичных документов, третья может рассчитываться по простым алгоритмам анализа группируемых операций. Как показывает практика перекладки, такое решение сокращает 3/4 трудозатрат работы с регистрами.

Предприятия с ежеквартальной отчетностью по МСФО, особенно с консолидацией группы компаний, применяют более продвинутое решение. Рассматривается состав параметров анализа и переоценки каждого аналитического регистра, и эти параметры включаются в первичные документы и учетные базы. Экранные формы нескольких десятков документов дополняются несколькими реквизитами, что в конструкторе форм требует дня на каждый документ.

Часть реквизитов является вторым методом учета или оценки, с опцией выбора в зависимости от направленности отчетности. Параллельные методы продолжают применяться, скажем, в амортизации, оценке дебиторки, стоимости товаров, признании нематериальных активов или выручки. Журналы операций содержат данные и результаты применения обоих методов, просто итоги используются из разных колонок сообразно стандартам отчетности. По сути применяются 2–3 метода вместо выбора одного при первоначальной настройке учетной базы или ее корректировке под годовое изменение Учетной политики.

Отчетность по МСФО представляет собой не только формы отчетности, но и приложения с расшифровками и комментариями. При нерациональной организации составления отчетности на приложения может уходить больше времени по сравнению с самой отчетностью. Расшифровки являются частями данных аналитических регистров, в виде перечня крупнейших позиций или группировки по ряду признаков. В Excel можно написать макросы по формированию необходимых частей данных, либо при грамотной автоматизации аналитические регистры сразу формируются с дополнительными строками необходимых обобщений. Комментарии включают мнения по результатам анализа расшифровок или описаниями методов оценок, и здесь автоматизация применима мало.

Еще одной приличной проблемой составления отчетности по МСФО является консолидация группы компаний. Консолидация не есть только единая Учетная политика и механистичное суммирование балансовых статей, а и исключение взаимных счетов участников группы. Первым шагом является введение справочника компаний – участников группы, который составляется из справочника контрагентов путем дополнительной метки. Затем в аналитические регистры вводится дополнительная колонка и в ней проставляется метка участника группы. Многовариантные итоги аналитических регистров реляционной структуры рассчитываются и с учетом признака консолидации. В качестве контроля применяют дополнительный регистр, в котором обобщают данные в разрезе предприятий и позиций отчетности, с тем чтобы проверять правильность зеркального сворачивания.

Регистры налогового учета

Предпосылки и назначение налогового учета

Сложность и важность расчета ключевых налогов.
Дистанцирование ФНС от проверки бухгалтерской отчетности.
Внимание к первичному документированию ключевых операций.
«Мостик» между первичкой и декларацией для облегчения проверки полноты базы и расчетов суммы налогов.

Формы регистров налога на прибыль

Пара лицевиков и карточек аналитического учета на каждую группу операций с отнесением или нет к базе налога на прибыль.
Регистры аналитического учета в разрезе строк видов доходов и расходов по форме оборотной ведомости с лицевиками.
Регистр синтетического учета по структуре налоговой декларации с итогами оборотов по видам доходов и расходов.

Три других основных налога

НДС	Справочники контрагентов-плательщиков НДС. Книги продаж и покупок, регистрации счетов-фактур, близкие по форме журналам регистрации операций. Обобщение этих регистров в декларации НДС.
ЕСН и НДФЛ	Справочники физлиц с персональными данными, видами получаемых доходов и налоговыми льготами. Данные о доходах с лицевиков или карточек зарплаты, иных выплат и доходов. Карточки начисления налогов в разрезе физлиц.

Противодействие легализации преступных доходов

Выбор ключевых операций и их агентов как в аудите, продуманность алгоритмов и высокая степень автоматизации регистров.
Справочники операций и клиентов, дополнительный реквизит в первичке с акцентом на противодействие легализации.
Реестры операций как выборка части учетной базы данных.

В начале 2000-х гг. в среде бухгалтеров и ученых была дискуссия о вредности налогового учета в параллель бухгалтерскому. Одновременно другая часть специалистов упрекала налоговые органы в излишнем внимании к бухгалтерской отчетности, не влияющей на исчисление налогов. Культура учета на предприятиях падала, особенно на малых, где бухгалтера появлялись несколько раз в квартал. Налоги в России хотя и меньше по объему нормативки, чем в США, но при низком уровне бухгалтерского учета трудны в исчислении и проверке.

Налоговый учет ввели для самого сложного и одновременно фискально значимого налога на прибыль. Налоговый учет не дублирует, не заменяет собой первичное бухгалтерское документирование, по-прежнему ведущееся на основе унифицированных форм документов Росстата. Полнота первичного учета контролируется государством через кассовую дисциплину и безналичные расчеты, через документооборот государственных и публичных предприятий.

Плательщиками налога на прибыль не являются находящиеся на упрощенке малые предприятия, для которых культура бухгалтерского учета чаще всего низкая. Для средних и особенно крупных предприятий с большим количеством операций корректное исчисление налога на прибыль было проблемой. Налоговые проверки заканчивались доначислениями даже у добросовестных налогоплательщиков с прозрачной хозяйственной деятельностью. Налоговый учет направлен на упрощение расчета базы налога на прибыль, на облегчение проверки этой базы самими бухгалтерами и налоговыми инспекторами.

Комплекты учетных регистров форм счетоводства прошлого были направлены на облегчение, сокращение ошибок бухгалтерского обобщения хозяйственных операций от первички до баланса. Также и комплект регистров налогового учета призван упростить составление на основе первичного учета декларации по налогу на прибыль. Формат декларации и лег в основу регистра синтетического учета налоговой базы и определил состав регистров аналитического учета. В ходе налоговых проверок стало возможным быстро перейти от синтетических обобщений декларации к аналитике и первичке.

Итак, налоговый учет включает в себя регистры двух уровней, синтетический по образцу налоговой декларации и множество аналитических регистров в разрезе строк декларации. На среднем предприятии в аналитических регистрах систематизировали сами хозяйственные операции. Поначалу, пока не выработались приемы методологии и автоматизации, налоговые регистры составлялись в таблицах Excel путем прямой, повторной по отношению к учетной базе, регистрации

операций бухгалтерами. Следует напомнить, что в компьютерной бухгалтерии регистры для человеческого использования являются одними из форм отчетов из единых учетных баз данных.

На крупных предприятиях аналитические регистры были промежуточными между карточками аналитического учета и регистром синтетического учета. По своей форме они были похожи на оборотно-сальдовые ведомости лицевых счетов. Каждая строчка налоговой декларации раскрывалась в своем налоговом регистре в перечне счетов аналитического учета, итоговый оборот которых детализировал сумму соответствующей строки декларации.

Поначалу оборот в строчке налогового регистра не соответствовал обороту по счетам и карточкам аналитического учета, поскольку не все операции конкретного лицевого счета включались в базу налога. Бухгалтера просматривали выписку каждого лицевого счета и ставили крыжик против операций, включаемых в налоговую базу, выводили дополнительные итоги сугубо для налогового учета.

По мере накопления опыта от крыжиков стали избавляться, проводя приличную подготовительную работу методического характера. Заранее составлялись справочники операций и вводился дополнительный, налоговый реквизит операции. Бухгалтер участка учета или даже исполнитель хозяйственной операции при программном составлении первичного документа выбирал налоговую опцию. При большом количестве операций на их каждый вид открывались парные лицевые счета, с отнесением или нет в базу налога на прибыль.

Конкретная хозяйственная операция относилась на счет аналитического учета с налоговой меткой, позволявшей учетной программе или таблице Excel рассчитать дополнительный итог. Либо операция попадала на один из парных счетов аналитического учета, общий оборот которого вносился в аналитический регистр. Становилось возможным автоматическое обобщение данных в налоговых регистрах, формирование базы налога и исчисление его суммы.

Следующим шагом по оптимизации расчета и проверки налогов стало введение нескольких регистров по НДС. По нормативным актам книги покупок и продаж регистрации полученных и выставленных счетов-фактур не являются частью налогового учета. По сути же были введены дополнительные учетные регистры тематического характера, и их можно относить к самостоятельной форме счетоводства. Задачей этих регистров является расчет базы одного из налогов, говорить о втором налоговом учете нецелесообразно, поэтому лучше регистры НДС и налога на прибыль считать частью единого налогового учета.

Регистры НДС, как и налога на прибыль, не дублируют бухгалтерский учет с первичным документированием, учетной базой и ба-

лансовой отчетностью. Формой первичного учета НДС являются счета-фактуры, известные задолго до налоговых новаций и служащие также целям учета расчетов с контрагентами. Данные счетов-фактур программным образом регистрируются сразу в двух комплектах учетных регистров — налоговых и бухгалтерских.

Субъекты малого бизнеса не являются плательщиками НДС, также как и налога на прибыль. В уплаченных в пользу этих предприятий средствах НДС не выделяется и не уменьшает НДС, полученный в составе выручки. Для правильного программного выставления счетов-фактур и расчета НДС важен дополнительный регистр — справочник субъектов НДС. Возможна отметка в общем справочнике контрагентов об их принадлежности к малому предпринимательству.

Справочники являются первейшей основой программного расчета двух других ключевых налогов — ЕСН и НДФЛ. Ставки этих налогов просты по сравнению с множеством объектов налогов и налоговых вычетов, представлением в налоговые органы персонифицированных сведений по физлицам. Данные в справочники по налогоплательщикам вносят при подписании трудовых и иных договоров, при открытии лицевых счетов по видам расчетов, предоставлении документов в обоснование налоговых вычетов.

Программный алгоритм расчета налогов получает из справочников персональные данные для идентификации налогоплательщиков, как то ИНН, паспортные данные, адрес и т.п. Затем алгоритм «собирает» базу расчета налогов, просматривая данные аналитического учета по зарплате, выплатам за имущество, материальной выгоде и прочим расчетам с физлицами. Права на налоговые вычеты берутся алгоритмом также из справочников физлиц, а конкретные суммы вычетов и ставки налогов — из справочников налогов. Остается только записать результаты расчетов в карточке по налогам, строчки которого являются основой персональных деклараций, а итоги — платежей по налогам.

С 2004 г. государство развивает тему финансового мониторинга, для которого потребовались свои учетные регистры. Были выделены ключевые виды операций, через которые можно просчитать деятельность предприятия. Применен принцип материальности МСФО и отсечены операции меньше 600 тыс. руб., а во избежание дробления введен контроль длящейся операции. Определены незаинтересованные в финансовом результате каждой хозяйственной операции и надежные по учетным процессам банки, нотариусы и другие информаторы. В отличие от регистров налогового учета, представляемых налоговым органам в виде обобщения в декларации или в ходе проверок, в КФМ передаются данные аналитического учета, по реестрам в разрезе конкретных подозрительных операций.

Учетные базы данных компьютерной бухгалтерии

Оптимальность учетной базы

Работа учетной базы без подвисаний и сбоев, это особенно актуально для крупных предприятий.

Структура определяется исходя из типичных запросов бухгалтеров.

Важно избегать повторяемости сложных реквизитов.

Должен быть комфортным визуальный просмотр человеком.

Заимствуют структуру регистров докомпьютерного учета.

Справочники и журналы, их назначение

Справочники и журналы – два типа таблиц учетной базы:

в справочниках – часто повторяющиеся, многозначные реквизиты;

в журналах – уникальные, изменяемые реквизиты операций.

Связь через краткие ключи часто повторяющихся реквизитов.

Справочники ведутся постоянно, журналы – ежемесячно.

Табличные форматы: строки-записи, столбцы-параметры.

Журналы трех видов

Для регистрации: (1) первичных документов, (2) деталей операций в аналитическом учете, (3) стоимостей в синтетическом.

Множество журналов (1) и (2) по видам документов и операций.

Многомерная регистрация операций в нескольких журналах (2).

Баланс по журналу (3) без ограничений работы с журналами (1)(2).

Аналогично различным видам регистров, регистрации операций методом двойной записи и обобщения в нескольких регистрах.

Информационная безопасность, целостность данных

Журнал регистрации действий пользователей как четвертый вид тематического журнала учетной базы.

Регистрация операции сразу в четырех журналах затруднит несанкционированное изменение данных.

Резервное копирование учетной базы, работа с глобальными запросами анализа и отчетности по копии учетной базы.

Кажется, что возможности компьютеров безграничны — они могут накапливать и обрабатывать огромные массивы информации, представляя ее сколь угодно большому количеству пользователей и в любом визуальном формате. Однако практика показывает, что при нескольких тысячах пользователей в территориально-распределенных организациях учетная система начинает «подвисать» и «сбоить».

Прежде всего структура учетных баз данных (компьютерных регистров) определяется пропорциями различных сотрудников предприятий, точнее, действиями наиболее массовых ролей пользователей. Таковыми являются бухгалтера первичного учета и пользователи узкой управленческой отчетности, в большом количестве постоянно работающие с учетной базой. Баланс и другие формы бухгалтерской отчетности хотя и обобщают все учитываемые операции, но в структуре запросов к базе данных занимают крайне небольшое место в силу квартальности.

Программа работает со строкой таблицы базы данных обычно целиком, и длина строки, точнее, состав и структура реквизитов задают время считывания. Много столбцов-реквизитов, строк-операций и большая длина реквизитов — много времени на проведение каждой операции. Избегать излишнего внесения одних и тех же реквизитов хозяйственных операций во множество ячеек учетной базы позволяют таблицы двух типов. Разнесение часто повторяющихся, сложных реквизитов происходит в одни таблицы — справочники, а уникальных реквизитов каждой операции в таблицы другого назначения — журналы.

Примерами справочников являются характеристика клиента или товара, нормы амортизации или курсы валютной переоценки, реквизиты из шапки первичного документа, типичные операции-документы-проводки, роли-права бухгалтеров и т.д. Журналы по своему формату, точнее, составу колонок-реквизитов, близки к выписке или карточке счета аналитического учета: дата, дебет/кредит, сумма, количество, «примечание» с детализацией операций ключами из справочников.

Каждая строчка справочника имеет свой ключ — уникальный номер с буквами краткого наименования справочника и цифрами порядкового номера. Ключ «проставляется» в журналах взамен нескольких постоянных реквизитов. Желательно, чтобы буквы и цифры ключа были максимально удобны для человеческого восприятия, запоминания наиболее часто используемых значений постоянных реквизитов. Также ключи должны быть достаточно краткими, чтобы легко помещаться в ячейки таблиц реестровых первичных документов или баз данных при их выводе для пользователей.

Регистрация в учетной программе переносится на уровень заполнения реквизитов первичных документов. Документ может быть создан, но не проведен, и в обоих вариантах его реквизиты занесены

в учетную базу. При проведении первичного документа в отдельной колонке учетной базы проставляется специальный символ. Максимально возможные реквизиты первичных документов вносятся из справочников, чем достигается однократность ввода и единообразие информации.

Большинство пользователей работает с текущей информацией или информацией за короткий недавний промежуток времени. Традиционный месячный цикл ведения бухгалтерских регистров задает период журналов операций. При получении остатков на дату внутри месяца программа обращается к файлам с остатками на начало месяца и оборотами за месяц, оперативно высчитывая необходимые показатели. Выписка за несколько месяцев потребует обращения к нескольким файлам и большим секунд или минут работы компьютера, но такие хронологически длинные задачи возникают несравнимо реже текущих.

В традиционной бухгалтерии применяются регистры нескольких уровней и направлений: регистрации хозяйственных операций или документов, счетов синтетического и аналитического учета. Также и в компьютерных программах каждая операция записывается в журналы трех видов. Журнал первого вида аналогичен докомпьютерному журналу регистрации первичных документов, второго — аналог регистра счета аналитического учета, третьего — синтетического. Журналы первого вида открываются в разрезе видов первичных документов, второго — в разрезе счетов аналитического учета, третий журнал обычно один.

Запись операции в журналах первичных документов позволяет работать с документами без повторного внесения реквизитов на всех стадиях длящейся хозяйственной операции от ее инициализации до завершения и отражения в учете. В журналах по счетам аналитического учета записываются детали операций, со всеми необходимыми реквизитами, максимально возможно проставленными из справочников. В журнале по счетам синтетического учета уже нет деталей хозяйственных операций, но в поле «примечание» ставятся номера журналов и записей первого и второго видов.

Управленческий учет предполагает многомерность (клиент, товар, сотрудник, заказ и т.п.), и запрос в учетную базу может поступить на данные по любому часто используемому признаку. Поэтому каждая операция записывается одновременно в несколько таблиц второго вида. Отчасти это выглядит дублированием данных, однако применение ключей справочников и экономия времени ожидания массовых запросов это оправдывают. Собственно и по методу двойной записи каждая операция записывается в регистры аналитического учета дважды.

Большинство пользователей работает на конкретных участках учета с конкретными типами операций и счетов. Нерационально, когда

десяток или сотня бухгалтеров одновременно «на перегонки» ведут запись в одной мегакарточке или журнале. Более того во время записи в файл результатов работы одного пользователя, все другие на несколько секунд от него отключаются. Аналитики чаще специализируются на конкретных аспектах хозяйственной деятельности, работая с отдельными таблицами учетных баз, еще и в режиме просмотра. При мегаанализе для аналитиков делают копии учетных баз, одновременно с копиями в целях информационной безопасности, обычно во вне рабочее время.

Балансовая и другая отчетность сводятся несколько раз (с учетом пробных результатов) в месяц или квартал. Обработка всех файлов аналитического учета будет «стопорить» на несколько часов работу всей бухгалтерии. Составление баланса требует лишь нескольких реквизитов каждой операции, как то сумма и балансовый счет, масса других реквизитов-деталей при этом опускается. Так несколько реквизитов каждой операции постоянно заносят в третий журнал синтетического учета.

Конкретное количество журналов-таблиц, распределение по ним информации зависит, как и в традиционной континировке и регистрации, от количества операций и бухгалтеров. На большом предприятии и с приличным составом форм для анализа и сводной отчетности бухгалтерская база включает несколько сотен журналов документов и журналов аналитического учета, несколько десятков журналов синтетического учета, на месячную дату и за месяц. Следует подчеркнуть нерациональность мегатаблицы, с десятками колонок на все возможные реквизиты и тысячами строк операций за месяц или даже день.

Для информационной безопасности ведут журнал регистрации действий пользователей, фиксируя кто, когда и с каким файлом, каталогом, формой интерфейса работал. Каждая хозяйственная операция и бухгалтерский документ содержат фамилию исполнителя и составителя. Учетная база просто обобщает эти реквизиты в таблицах особого вида, обычно на серверах отдельно от основной учетной базы.

В трех операционных журналах заключается также элемент информационной безопасности. Знающий программист может изменить запись в файле прямым к нему доступом. Только ему потребуется отыскать операцию и изменить записи одновременно в четырех таблицах или файлах, хранящихся в различных каталогах с разным режимом доступа.

Ежедневно учетную базу копируют на резервный сервер или диск, что делается существенно проще, нежели ежедневная печать массы бумажных регистров. Это более действенный способ обеспечения сохранности данных, восстановления после сбоев. Работать с копией учетной базы лучше и для анализа, планирования, имеющих этапы и не нуждающихся во внутрисуточной оперативности.

Уточнение контрировки и регистров в Учетной политике

Законодательные возможности методологии учета

Государство делегирует предприятиям уточнение состава и форматов учетных регистров, рабочего плана счетов. Отдельные положения регламентируют формы и порядок применения налоговых регистров и необходимости перекладки МСФО. Некоторые отраслевые стандарты определяют детальные план счетов и схему кодификации лицевииков.

Содержание традиционной Учетной политики

Ориентация на человеческие действия и бумажные документы.

Необходимость раскрытия учетных баз данных

До компьютеров бухгалтера самостоятельно использовали регистры для сведения отчетности и целостности первичных данных. Состав и форматы учетных регистров были открыты. В компьютерной бухгалтерии бухгалтера не могут работать с учетными базами без посредничества программистов. Программисты делают из структуры учетной базы тайну.

Приемы описания учетных баз данных

Для бухгалтеров написаны инструкции к налоговым регистрам и перекладки МСФО, руководства учетных и офисных программ. Определяются оптимальная структура счетов, структура наиболее частых и длинных реквизитов хозяйственных операций. Под состав счетов и реквизитов определяются таблицы учетной базы вида журналов и справочников. Типичные справочники и журналы распечатываются, показываются связи их колонок с ячейками первички и отчетов. Описываются процедуры и ответственные за обеспечение сохранности учетных баз, восстановление после сбоев.

Государственная регламентация бухгалтерского учета делает основной упор на унифицированные формы первички, план счетов синтетического учета и формы регулярной отчетности. Допускается разумное изменение и уточнение первички и плана счетов, свои финансовые и управленческие отчеты. Рекомендуется применять одну из трех форм учета – комплекта учетных регистров, но четко требуется лишь ведение налоговых регистров. Из общепринятых форм можно выбирать конкретный состав, объединять или разукрупнять отдельные из них под специфику конкретного предприятия. Особенности рабочего плана счетов и учетных регистров целесообразно раскрывать в учетной политике, как и другие гибко регулируемые аспекты организации учета.

Отраслевые нормативы или стандарты четко определяют состав счетов синтетического учета, кодификацию счетов аналитического учета, общие форматы учетных регистров. В отечественной практике это явно прослеживается в банковской и бюджетной сфере со своими отраслевыми нормами учета. Для предприятий нефинансовой сферы достаточно четко определена синтетика и не определена аналитика.

Предприятиям даны приличные возможности разработки рабочего плана счетов: исключения неиспользуемых счетов по нехарактерным типам хозяйственных операций, введения дополнительных синтетических счетов в детализацию наиболее важных и частых операций, объединения на одном синтетическом счете похожих второстепенных нечастых операций.

В середине XX в. учетные регистры были важнейшим звеном бухгалтерского учета, их никак нельзя было обойти при переходе от массива первички к отчетности. Помимо систематизации операций, регистры были инструментом контроля и сохранности учетных данных – проблемы со сведением баланса решались анализом регистров, пропажа первички при сохраненных регистрах была не критичной. В докомпьютерные времена бухгалтеру не приходило в голову звать архивариусов или экспертов-криминалистов, чтобы оценить полноту и сохранность учетных данных в бумажных регистрах. Бухгалтера не делали тайн из состава и форматов учетных регистров – о них писалось много учебников и нормативных документов.

Разработчики и интеграторы учетных программ пытаются адаптировать регистры середины XX в. под электронные технологии, новации анализа и управления. Однако традиционные регистры понимаются программистами в качестве одного из обязательных отчетов, формируются из учетной базы совершенно другой конфигурации. Учетная база же, как истинный «комплект регистров», остается «не-

прозрачной» для бухгалтера, без посредничества программиста не может служить целям бухгалтерского контроля и сохранности данных.

Программисты плюсом к бухгалтерам хороши для принципа четырех глаз, они даже лучше архивариусов обеспечивают контроль и сохранность учетных данных. Только какой же это принцип четырех глаз, когда одна пара глаз слабо представляет, что делает другая, т.е. когда бухгалтер мало что понимает в учетной базе. Бухгалтерский контроль учетных баз данных будет действенным, когда бухгалтер сам будет понимать структуру базы, режимы доступа и пользовательские действия, процедуры резервного копирования и восстановления. Программисты должны лишь организовывать работу учетной базы, заниматься вопросами информационной безопасности, с прозрачностью этих действий для бухгалтеров.

Регистры налогового, финансового и управленческого учета стали таки вместо накопителей информации специальными отчетами из единой учетной базы. По традиционному составлению бухгалтерской и налоговой отчетности и регистров, по перекладке отчетности из РСБУ в МСФО написаны четкие инструкции. Аналогичным образом целесообразно прописать алгоритмы составления этих регистров программным путем из учетных баз данных.

Профессиональные описания программ являются важной задачей самих программистов, только они частенько этим пренебрегают. По наиболее массовым бухгалтерским программам написано много книг для различных категорий пользователей. В них раскрываются как простой ввод первичных документов с получением отчетности, так и внутренний конструктор форм и язык программирования. Бухгалтера для целей первичного документирования и управленческого учета часто используют Microsoft Office, читают для этого подробные руководства пользователей. Существует опыт написания книг по учетным программам и чтения этих книг бухгалтерами — это опыт необходимо использовать при составлении Учетной политики.

Структура справочников и журналов неразрывно связана со структурой счетов и ключевых реквизитов, ряд приемов оптимизации которых изложен в предыдущих пунктах. Часто бухгалтера отталкиваются от стандартного плана счетов и начальных настроек учетной программы, но это не всегда позволяет оптимально вести учет. Учетная политика представляет возможность закрепить индивидуальные особенности предприятия в структуре счетов и реквизитов.

Прежде чем писать данный раздел учетной политики, необходимо проанализировать операции предприятия, скажем, последнего квартала, в их типичной континировке. Это позволит выявить редко используемые счета и счета — «свалки» учетных данных, с укрупнением пер-

вых и разделением на части вторых. Достигнув оптимального размещения операций на 1–5 страницах выписки счета аналитического учета, результат фиксируется в Учетной политике.

Традиционная распечатка учетной базы также покажет наиболее повторяемые реквизиты операций и реквизиты большой длины. Эти реквизиты подлежат структурированию и размещению в справочники учетной базы. Нецелесообразно в Учетной политике прописывать все значения реквизитов справочников — достаточно указать лишь их виды и форматы. В справочниках также указывается, кто их формирует и кто имеет к ним доступ при регистрации хозяйственных операций.

После определения состава таблиц учетной базы, описание их структуры начинается с простой распечатки шапки таблицы с типичными колонками. Затем описывается, как конкретные колонки таблицы связаны с отдельными ячейками конкретных видов первичных документов и отчетов. Каждая таблица учетной базы содержит строку, где проставляется количество записей таблицы, которая служит некоторым аналогом итогов регистров. Важно описать структуру файлов учетной базы, порядок прямого доступа к конкретным таблицам, минуя интерфейсы учетной программы.

Все это позволит бухгалтеру самостоятельно без помощи программиста ориентироваться в учетных данных. Были случаи, когда при сбоях учетной программы бухгалтера со знанием структуры учетной базы регистрировали операции без интерфейсных форм. Прямая регистрация является аналогом докомпьютерной регистрации операций в бланках таблиц и книгах. Это может нарушать целостность учетной базы, правильность форматов реквизитов, противоречить политике информационной безопасности. Но это необходимо для реального представления бухгалтером структуры базы, для нетиповых управленческих отчетов и на случай программных сбоев. Нормально функционирующие процедуры информационной безопасности позволят ограничивать и фиксировать прямое изменение учетных данных.

Бухгалтера считают нерациональным простановку на первичке одной контрировки, а внесение хозяйственной операции в регистры и в баланс по другой. Как программисты пренебрежительно относятся к прозрачности учетных баз для бухгалтеров, так и бухгалтера часто пренебрегают интересами других пользователей учетными данными. Аналитики или плановики вынуждены самостоятельно «лопатить» базы хозяйственных операций и «метить» операции для своих задач с применением MS Excel или Access. Элементы Учетной политики должны разрабатываться бухгалтерией совместно с аналитиками-плановиками и исполнителями — первичными учетчиками.

УДОБСТВО БУХГАЛТЕРСКОЙ ОТЧЕТНОСТИ

Особенности презентации данных учета

Классификация отчетности

Бухгалтерская отчетность форм 1, 2, 4, 5 – распространенные, но не единственные способы презентации данных учета.

Вместо управленческого, налогового, статистического учета правильнее говорить о такой отчетности для групп пользователей.

Другие важные факторы классификации отчетности – это вертикаль, горизонталь и время обобщения учетных данных.

Что важнее – отчетность или база данных?

В докомпьютерной бухгалтерии отчетность была трудоемкой, ограниченной по своему составу, «подвигом» бухгалтерии.

Оперативная (управленческая) отчетность ориентировалась на журналы-ордера, карточки и выписки счетов.

В компьютерной бухгалтерии любая отчетность – простейшее дело, если данные для нее есть в учетной базе.

Первоочередное внимание уделяется полноте и широте учетной базы, регистрации в ней всех операций и их реквизитов.

«Объять необъятное», или сложные форматы отчетности

Разумность состава отчетных показателей исходя из оптимального количества строк, столбцов и страниц отчетности.

Несколько вариантов детализации бухгалтерской отчетности соответственно особенностям пользователей.

Попытки совмещения на одном листе синтетики и аналитики, плана и факта, стоимостных и натуральных измерителей.

Буквенное и цифровое, визуальное представление данных

Дискуссия о преобладании слов или чисел, о допустимости описаний и комментариев, о степени формализации отчетности. Стандартные таблицы на страницу каждая и буклет в целом, или динамические, связанные таблицы под конкретного пользователя.

Применение разных шрифтов, цветов, графиков, диаграмм.

Бухгалтерская отчетность — это информация из бухгалтерских регистров/ баз данных, представленная по потребностям пользователей. Традиционно отчетность ассоциируется с бухгалтерским балансом, как исторически первой формой бухгалтерского обобщения, а также с отчетами о прибылях и убытках, движении денежных средств, капитала, с массой форм налоговых деклараций. Это формы унифицированной отчетности, определяемой государственными нормами, отраслевыми ассоциациями, международными стандартами.

Бухгалтерская отчетность была исторически первой формой презентации результатов учета, из которого со временем выделились формы управленческой, налоговой, статистической отчетности. Применительно к этим формам правильнее говорить именно как об отчетности, а не учете, поскольку они базируются на едином бухгалтерском первичном документировании и учетных базах данных. Если бухгалтерия, как группа сотрудников, а не отрасль деятельности в целом, плохо удовлетворяет потребности пользователей, сотрудники других подразделений решают за бухгалтерию эти учетные задачи.

Используют отчеты консультантов, инвестбанков, отраслевых ассоциаций, где работа предприятий также подается в систематизированном виде, только в отличном от бухгалтерского формате и под свои виды решений. Кажется, что эти отчеты далеки от бухгалтерского учета, по своим форматам никак не похожи на формы 1 и 2, часто содержат много текста и своих таблиц. Однако эти отчеты по сути являются перекладкой данных бухгалтерского учета в иной пользовательский формат, примерно как перекладка по МСФО с комментариями. Зачастую они просто интерпретируют учетные данные или даже бухгалтерскую отчетность для пользователей без специфических знаний и опыта.

Отчетность как бухгалтерский метод пересекается с другими методами, такими как счет и регистры. Выписка по счету для конкретного пользователя, например вкладчика по счету вклада или работника по счету зарплаты, также является отчетом, только очень узким, с презентацией отдельного вида операций. Регистры аналитического учета часто становятся формами управленческой отчетности для исполнителей операций и их непосредственных руководителей. Регистры синтетического учета в отдельных отраслях становятся формой балансовой отчетности, как например оборотно-сальдовая ведомость счетов синтетического учета банков превращается в отчетную форму № 101.

Отчетность также классифицируется по: уровню обобщения данных — аналитика/ синтетика и даже по разделам плана счетов, консолидации по вертикали управления и сегментации по горизонтали бизнеса; по времени среза — остатки на дату, обороты за период или оборотно-сальдовые ведомости; по отчетному периоду — текущему

или с прошлым для сопоставления; фактические и плановые; наконец, по измерителям показателей — стоимостным и количественным.

В докомпьютерные времена составление отчетности было делом трудоемким, с не совсем точным и оперативным результатом. Из-за этого форматы отчетности старались упрощать и унифицировать, какие-то на страновом, какие-то на отраслевом уровне. Высшие звенья управления использовали балансовую отчетность, средние — регистры синтетического учета, низовые — регистры аналитического учета. При недостаточности стоимостных показателей применяли отраслевые статистические отчеты, объединяемые при движении информации по вертикали управления. С тех времен очевиден крен учетной методологии и государственного нормирования прежде всего в форматы отчетности, подстраивание под них остальных учетных процедур.

В компьютерной бухгалтерии, если взглянуть на бухгалтерский учет глазами программиста, ситуация иная — первоочередное значение имеет учетная база данных, из которой можно легко получать любые отчеты. Написание программы для узкого отчета достаточно день-два, для широкого — неделя, и затем пользователь получает отчет автоматически. Трудоемкие камеральные проверки более неактуальны — упор делается на тестирование полноты баз данных и правильности алгоритмов составления отчетов. Бухгалтера с опытом программирования считают, что госрегулирование должно сместиться именно на ведение учетных баз данных, из которых можно формировать любые отчеты.

Основной вопрос отчетности — объять необъятное, т.е. обобщить в разумном количестве строк и столбцов, на одной-двух страницах читабельным шрифтом необходимые показатели. Разнесение показателей предприятий по четырем основным формам (ф. 1, ф. 2, ф. 4, ф. 5) является разумной группировкой показателей по ключевым направлениям на отдельных листах. В ряде отраслей применяют бухгалтерскую отчетность сразу нескольких форматов и степеней детализации, например в банковской, где баланс сначала составляется на нескольких страницах в разрезе синтетических счетов, затем на одной странице по публикуемой форме, наконец, в виде небольшой таблицы в отчетах аналитиков.

Размещение на одной-двух страницах показателей отдельного подразделения или направления деятельности лишь на первый взгляд кажется проще — здесь также есть широчайший спектр имущества и обязательств, доходов и расходов в начислении и распределении, а также в терминах прихода и расхода денег. Ряд предприятий составляют огромные таблицы мелким шрифтом, пытаясь охарактеризовать подразделение или направление во всех деталях, совместить на одном-двух листах регистры синтетического и аналитического учета (например, шахматку и карточки). Столь громоздкие формы, скорее, характери-

зуют широчайшие возможности бухгалтерии, нежели удобны в постоянной работе большого или линейного руководителя. Из западной практики к нам приходят ключевые показатели эффективности, которых обычно не больше десятка, с простым размещением на листе, и они существенны для руководства данного сегмента предприятия.

Вопрос презентации данных бухгалтерского учета в отчетности — это не только вопрос применения новых форм визуализации (графики, диаграммы, разные шрифты). Более важным и давно дискутируемым является соотношение традиционных форм презентации, таких как слова и числа, текстовые или табличные форматы. Актуальны вопросы об уместности такой формы отчетности как пояснительная записка, многочисленные расшифровки и приложения. Или даже, на сколь развернутыми должны быть наименования статей отчетности — в виде слов, максимум коротких фраз или целых предложений.

Одни специалисты считают, что присутствие в отчетной форме больших словесных комментариев свидетельствует о слабой формализации учета, о недостаточности числовых ключей. Другие специалисты, наоборот, предпочитают небольшие словесные комментарии как важную подсказку пользователю. Например, емкие понятия «основные средства» или «касса» заменяют длинные определения, и являются неотъемлемой частью плана счетов. Истина, точнее удобство пользователя, здесь традиционно посередине, и не следует злоупотреблять как таблицами с сотнями ячеек, так и длинными тестами.

В докомпьютерной бухгалтерии в типографски выполненных бланках бухгалтерской отчетности применялись шрифты разных размеров для заголовков, наименований и итогов обобщающих показателей, второстепенных статей и сокращений. Ячейки таблиц разделялись линиями различной толщины или иногда пробелами, подчеркивая уровни группировки данных. Таблицы были простыми, с наименованиями показателей в первых строке и столбце, итогами в последних, с несколькими столбцами и парой десятков строк.

Электронные технологии существенно разнообразили возможности выделения и группировки показателей, сделали отчетность более читабельной, удобной для восприятия пользователями. Практически любая отчетность выгружается учетными программами в Excel, с возможностью изменения форматов таблиц под пожелания конкретных пользователей, в том числе автоматически путем макросов Visual Basic. Офисные приложения применяют динамические таблицы, когда любой важный синтетический показатель можно развернуть до аналитики простым нажатием стрелки или кнопки. Ячейки таблиц одних страниц и файлов связаны с другими, с автоматическим обновлением показателей и раскрытием связей для пользователей.

От отчетности прошлого к представлению будущего

Потребность в данных о будущем

Бухгалтерская, налоговая, статистическая отчетность раскрывает прошлое для оценки и распределения достигнутого.
Простые решения о будущем путем экстраполяции результатов за несколько дат бухгалтерской отчетности.
По МСФО существенные изменения вне сложившихся тенденций и их экстраполяции раскрываются в комментариях.
Управленческая отчетность, рекомендации аналитиков чаще нацелены на будущее, на принятие решений с будущим эффектом.

Учет по нормам и планам

Учет цен товаров и расхода материалов по нормам на основных счетах и отклонений – на специальных счетах.
Наряды на производство работ, по работникам и машинам с плановыми заданиями и записями об их исполнении.
Плановые сроки расчетов с контрагентами и персоналом, с их контролем и анализом причин отклонений.
Использование методов рациональной систематизации и презентации фактических и планово-прогнозных данных.

Компьютеры и интеграция документооборота

До компьютеров – временной лаг учета, унифицированные форматы первички и выделение оперативного (управленческого) учета.
На компьютерах – оперативность и пользовательские форматы документов, единая учетная база и любые отчеты.

Больше возможностей достижения планов

Постоянная подсказка планов для исполнителей операций.
Оперативный учет частичного выполнения и прогноз результата.
Изменение учета ряда ключевых операций для приближения к планам по проекту отчетности до завершения периода.

Традиционно учет и отчетность обращены в основном в прошлое, содержат фактические данные за закончившийся период. Эти данные используют для выплаты зарплаты, распределения прибыли, подтверждения выполнения заказа или поставки товара. Документирование, обобщение и презентация общих или частных результатов хозяйственной деятельности важно, но это лишь часть документооборота. Планово-нормативный документооборот, обычно технологического и управленческого характера, занимает на предприятии не меньше места, чем учетно-отчетный. Исполнители операций и руководители тратят больше времени на понимание заданий в целом и их этапов, и реально меньше времени на фиксацию и анализ их результатов.

Бухгалтерия может вести оба документооборота, стать информационной основой выработки планов и их детализации, каналом доведения деталей до исполнителей. Как минимум, оборотно-сальдовая ведомость содержит входящие и исходящие остатки, позволяя сопоставлять данные на начало и конец отчетного периода. Реальным шагом формализации взгляда из прошлого в будущее стало представление в бухгалтерской отчетности данных за несколько прошлых дат и периодов — два в российской и три в отчетности по МСФО. Ряд прошлых данных ложится в основу взгляда на будущее методом от достигнутого, экстраполяции сложившихся тенденций или технического анализа.

Изменчивая и сложная реальность зачастую не позволяет применять простую экстраполяцию прошлых результатов на будущие планы. В отчетности по МСФО существенные нетрадиционные факты раскрываются в комментариях, и это показывает стремление бухгалтеров и аудиторов к возможно более полному информированию пользователей. Комментарии способствуют более сложным формам представления будущего, таким как моделирование, анализ и планирование, основанные на предположениях и допущениях.

Публикация той же отчетности по МСФО сопровождается прогнозами аналитиков ожиданий результатов следующего периода. Инвестирование в акции основывается не столько на результатах прошлого, сколько на предвидении будущего, будущих выручки и прибыли, дивидендов и цены акций. Отчетность и прогнозы формально представляют собой разные документы, подготовленные по разным процедурам и разными людьми. Однако при серьезной и планомерной работе с инвесторами, оба вида документов имеют единое целое, ориентируются друг на друга. Несмотря на кажущуюся изменчивость фондового рынка, единый отчетно-прогнозный документооборот является рутинной для профессионалов.

В традиционных отраслях понять будущее из прошлого еще проще, нежели на фондовом рынке. Планы и задания детализируются в про-

ектно-сметной документации, которая, как бухгалтерские регистры и отчетность, представляет хозяйственную деятельность, только будущего характера. Проектно-сметная документация содержит физические и стоимостные измерители, т.е. сколько каких материалов, труда и механизмов и по каким ценам подлежит использованию. Затем на основе этой документации формируются первичные документы в обеспечение планов материальными и трудовыми ресурсами. На это нацелены такие первичные документы, как наряд на производство работ, заявки на получение материалов и заказ машин и механизмов.

Первичка фиксирует не только, что выделено для производства работ и товаров, но и зачастую, что и когда надо получить из выделенных ресурсов. Как минимум для этого в документах есть пустые ячейки, лучше когда к ним добавлены плановые задания и есть возможность понять отклонения. Данные первичного документирования регистрируются на разных счетах сообразно плановому и фактическому статусу. Выработка по плановым нормам и ценам фиксируется на основных счетах учета производственных затрат, отклонения в стоимости рабочей силы, материалов и механизмов — на счетах отклонений.

Один из важнейших видов операций и участков учета — расчеты и платежи — содержит фактические и плановые реквизиты операций. В бухгалтерию поступают договора, где фиксируются сроки платежей и условия оплачиваемых работ и товаров. Также поступают акты выполненных работ, товарно-транспортные накладные и счета-фактуры. Бухгалтер следит за своевременностью и обоснованностью платежей на стыке плановых и фактических данных. В банковской сфере, где своевременность обязательств является одной из важнейших основ бизнеса, применяют отчетность по срокам погашения кредитов и депозитов. Отчетность по МСФО содержит комментарии с плановыми сроками дебиторки и кредиторки, выполнения финансовых обязательств.

Бывают нереальные планы и менеджмент на основе вызовов, но все же в большинстве случаев планы реалистичные, на основе прежнего опыта и ранее достигнутых результатов. Основой выполнения реалистичных планов являются не просто финальные отчетные данные, а и детали пройденного пути к этим результатам, в виде фактического графика производства работ и отклонений от прежних планов. Выполнение этапов фиксируется различными устройствами и первичными документами, и эти детали должны содержаться в учетных регистрах. Простая презентация бухгалтерами детальных планов и ранее достигнутых аналогичных результатов поможет в их повторении.

Исполнители операций — не роботы и трудятся с колебаниями активности и результатов — почти всегда есть резервы небольшого ускорения и увеличения выработки. Главное, чтобы исполнитель работ

знал о необходимости увеличить темп и поднапрячься до истечения плановых сроков. В этом помогает совмещение в бухгалтерских документах плановых заданий и оперативных данных о их частичном выполнении. Простое напоминание даже не требует специальных форм документов, поскольку можно временно использовать ячейки факта. Завершил работы, подписал первичку, и частичное выполнение стало окончательным. Периодическое сохранение данных о частичном выполнении возможно в специальных регистрах и будет подсказкой на будущее.

Есть свои способы достижения немного недобранного плана и у бухгалтерии, небольшое применение которых называется реформацией баланса, существенное – вуалированием, а чрезмерное – фальсификацией отчетности. Почти всегда есть возможности реформации баланса по немногим крупным или потоковым операциям, со связанными и доверенными субъектами. Поэтому отчетность следует составлять не после отчетной даты, а в колонках план-факт за несколько дней до отчетной даты, периодически пересчитывая факт, доводя его до менеджеров и с их некоторыми усилиями приближая его к плану.

При традиционной организации прошлое и будущее разделено, разнесено по разным документам, зачастую по разным процедурам и подразделениям. Существует два-три параллельных документооборота: стандарты и нормативы, факты и планы. В ряде отчетных и первичных документов некоторые из этих параллелей объединяются, но единого документооборота все же нет. Нормировщики, бухгалтера и плановики нерациональности в этом не видят – избыточность документов понимают лишь руководители, вынужденные работать с горами бумаг. Во времена до компьютеров и со строгими иерархическими структурами организовать единый рациональный документооборот было сложно.

Автоматизация и освобождение бухгалтеров и аналитиков от рутины, рост квалификации сотрудников и освоение ими смежных функций создают основу для интеграции документооборота. Интеграция позволяет оперативно доводить и корректировать ближайшие задачи, факты и модельные предвидения до всех звеньев руководства и исполнения. Тем самым повышается рациональность использования производственных ресурсов, качество планов и понимания перспектив предприятия у внешних пользователей отчетами. Такая интеграция – ключ к сокращению как издержек самих учетно-аналитических подразделений, так и подразделений производства и бизнеса как потребителей учетно-аналитических внутренних услуг.

Представление в отчетах ключевых и сбалансированных показателей

Суть KPI и BSC

Нерациональность подробных планов и бюджетов, несколько показателей и их реальное требование, больше гибкости на местах. BSC (Balance Scorecard) – сбалансированная система показателей, KPI (key profit indications) – ключевые показатели эффективности – инструменты анализа и целеполагания для управления деятельностью предприятия.

Примерный состав показателей

Финансовые	Инвестиции и их окупаемость на разных стадиях жизненного цикла компании и товара
Сотрудники	Затраты и добавленная стоимость на сотрудника, стоимость новаций, функций и полномочий
Технологии	Бизнес-процесс и цепочка создания стоимости, затраты и отдача по их этапам, особенно в сфере услуг
Клиенты	Захват и удержание клиентов, перекрестные продажи и изменение цен, отдача от клиентов.

Иерархия источников этих показателей

Финансовые коэффициенты на основе бухгалтерской и управленческой отчетности.
Плюс ручной подбор информации, допущения и экспертные оценки, снижающие качество показателей.
Учетная база с ее модификацией и переработкой форматов первички.

Развитие бухгалтерской отчетности для KPI и BSC

Множество комментариев к балансовой отчетности с раскрытием значений ключевых показателей для аналитиков.
Стандарт раскрытия сегментации бизнеса и ключевых фактов в качестве основы обязательности таких комментариев.
KPI для внутреннего использования как часть управленческого учета, с накоплением данных в учетных регистрах.

В западных компаниях в 2000-е гг. проявились тенденции отхода от громоздкого бюджетирования к повышенному вниманию к немногим ключевым показателям. Такая практика идет от недостижимости хорошей точности и чрезмерных трудозатрат на детальнейшие планы и бюджеты в разрезе субсчетов. Ключевые показатели проще требовать и контролировать, периодически обсуждать и уточнять, до закрытия отчетного периода и начала следующего. Уследить плановикам за всеми деталями на местах невозможно, и лучше предоставить больше гибкости в деталях линейным руководителям. Гибкость позволяет руководителям рациональнее и оперативнее распоряжаться факторами производства в достижении главного.

Показатели делятся на четыре группы по основным факторам создания стоимости, в экономике с ориентацией на нематериальную сферу услуг и информационную сферу. Первая группа показателей представляет капитал, как традиционный фактор, с учетом капиталоемкости бизнеса и важности фондового рынка. Вторым является усиление внимания к труду, к его квалификации и пониманию, что сотрудники — это человеческий капитал. Третья группа факторов, вместо традиционных предметов труда, ориентируется на технологии и процессы производства нематериальных услуг. Четвертая группа относительно новая для представления о факторах производства — клиенты, т.е. те, кто платят деньги компании и в совокупности определяют ее ценность.

В пересечении и взаимном дополнении показателей каждой из четырех групп и заключается сбалансированность системы показателей. Обычно кратко презентуют несколько самых популярных показателей, хотя в литературе упоминается о десятках показателей каждой группы. Любое предприятие сообразно своей специфике выбирает свои показатели, наилучшим образом отражающие особенности и цели бизнеса, позволяющие избежать распыления внимания руководителей и работников. Такие единичные, наиболее важные показатели называют ключевыми показателями эффективности, по сути прибыльности, с пониманием, что и кто приносит прибыль.

Финансовые показатели рассматриваются сквозь призму жизненного цикла компании аналогично жизненному циклу товара. Вначале в предприятие вкладываются средства, затем оно достигает самоокупаемости и в конце приносит отдачу. Для первой фазы цикла важен рост объемов продаж и дохода, затем внимание переключается на показатели оборачиваемости и текущей рентабельности, на третьей фазе жизненного цикла — на отдачу от основных средств и инвестиций и прибыль на капитал.

Финансовые показатели неразрывно связаны с клиентскими, когда на первой фазе происходит захват рынка и рост количества клиен-

тов. Затем повышается внимание к рентабельности клиентов и перекрестным продажам как к способу повышения отдачи от клиента. На третьей стадии больше внимания уделяется удовлетворенности клиентов, сохранению клиентской базы, повторным обращениям клиентов при коррективах ценовой политики и продажах новых продуктов следующего цикла роста компании.

Бизнес-процессы или стоимостные цепочки разделяют на этапы: разработки и внедрения, «производство» услуг в нескольких звеньях (заказ, комплектация, логистика, доставка; обращение клиента, собственно предоставление услуги, расчеты), послепродажный сервис (который во многих случаях усиливает отдачу от клиента и продаж основной услуги или товара). В этой третьей группе показателей выделяют: время на основное «производство» и продолжительность бизнес-процесса в целом, простой и ожидания, отходы и брак, невыполнение заказа или несоответствие ожиданиям клиента, сроки и стоимость разработки и сервисного обслуживания.

Группа показателей «сотрудники» не ограничивается простым пониманием текучести кадров, затрат на рекрутмент и переподготовку. Важны также показатели отдачи от сотрудника в виде добавленной стоимости, доли заработной платы в доходах или расходах. Применяют показатели творческой активности, как то количество и экономический эффект от рационализаторских предложений. По звеньям управления выделяют функции и их стоимость, определяют пути и эффективность делегирования полномочий или специализации и концентрации. Считается важным, когда среднесрочные цели работы сотрудника сочетаются с целями работы компании: рост квалификации — зарплаты в увязке с ростом бизнеса — рентабельности.

KPI и BSC не являются абсолютной новинкой для отечественных экономистов и бухгалтеров. Близким отечественным аналогом служит анализ хозяйственной деятельности и отчасти социально-экономическая статистика. Различия заключаются в зарубежной фразеологии и деталях отдельных показателей. Расчет коэффициентов АХД или СЭКСа производится в основном путем сопоставления отдельных строк бухгалтерской отчетности. Расчет и сопоставление особых проблем не вызывали, поэтому отдельных форматов отчетности под эти показатели не вводилось. Аналогичные коэффициенты по отдельным подразделениям или товарам требуют аналитических данных и управленческой отчетности. Проблем здесь также не возникало, поскольку необходимые данные фиксировались в первичке и накапливались в учетных регистрах.

Отдельные показатели KPI и BSC являются новинкой для отечественной практики, особенно в части клиентов и технологий. Их методология не развивалась совместно с методологией первичного доку-

ментирования и регистрации. Данных для автоматического расчета ряда показателей в типичной отечественной учетной базе недостаточно. Требуется дополнительный сбор данных, для полноценного расчета — трудоемкий и длительный, не оправданный эффектом применения самих показателей. Компромиссом становятся методы выборочного наблюдения и экстраполяции, экспертной оценки или профессионального суждения, не всегда обеспечивающие должное качество.

В западных странах, по сравнению с отечественными АХД и СЭКС, ключевые показатели разнообразнее, больше обращены к частям и деталям бизнеса, без единой методологии. Больше развит фондовый рынок, с независимыми аналитиками, сравнениями частей одного предприятия и предприятий между собой. Исходя из популярности показателей и во избежание неточностей их расчетов, предприятия размещают эти показатели в многочисленных приложениях к отчетности. Для отечественной практики свидетельством такого размещения являются расширенные буклеты отчетности по МСФО.

Международные стандарты оговаривают принципиальный формат бухгалтерской отчетности, а также раскрытие информации по сегментам бизнеса и ключевым нетипичным событиям. Количество и содержание комментариев является результатом методических наработок аудиторов и компромиссом с пожеланиями аудируемых предприятий. С учетом множества комментариев отчетность приобретает вид не только нескольких мегатаблиц собственно бухгалтерской (финансовой) отчетности, но и десятков небольших тематических аналитических таблиц.

Ключевые показатели применяются и для управления самим предприятием, в схемах мотивации и вознаграждения менеджеров. Содержание типичного западного учебника по управленческому учету включает и разбор представленных выше показателей. Раз эти показатели являются важной частью управленческого учета, значит необходимые для них данные накапливаются в учетных регистрах. Составляя комментарии к отчетности, аудиторы не проводят специального обследования предприятия, а основываются на имеющихся данных.

Систематическое применение ключевых показателей для внешних и внутренних целей способствует рационализации их документирования и автоматизации их обобщения. Без этого собрать за несколько дней подготовки проекта отчетности по МСФО все необходимые показатели по крупной публичной компании будет подвигом. Как неоднократно говорилось в других пунктах, работа бухгалтерии существенно меняется, и представление ключевых показателей становится ее весомой частью. Первичные документы и учетные базы модифицируются в том числе и под задачи представления этих показателей.

Взгляд на предприятие по натуральным показателям

Ограниченность универсального балансового обобщения

Удобство баланса для бухгалтеров и финансистов, неудобство – для акционеров и отраслевых менеджеров.
Трудности стоимостного учета новых видов операций и периодические скандалы с публичной отчетностью.
Условность денежной оценки статей баланса при значительной инфляции и колебаниях валютных курсов.
Некорректность денежного равенства результатов работы на рынках с различиями в уровне жизни и структуре потребления.

Натуральные показатели в управленческой отчетности

Исполнители и низовые руководители не влияют на стоимостные показатели своей работы и не должны на них отвлекаться.
Высшее руководство с ориентацией на стоимость – увлечение креативной бухгалтерией в ущерб реальному производству.
Среди КРІ больше нестоимостных показателей.

Натуральные показатели в статистической отчетности

Альбомы отчетности Росстата содержат десятки разделов и сотни форм отчетности в разрезе участков учета и отраслей.
Ведомственные отчеты статистической направленности в финансовой сфере (банки, страховщики, бюджетники).
Много статистических показателей в США и Евросоюзе.
Как результат, менеджерские решения на основе статистической отчетности своего предприятия и отраслевых обобщений.

Вариативность показателей и выбор пользователя

Рациональность учета и отчетности – удобство пользователя, его право выбора удобных ему показателей.
Представление всего спектра показателей путем вывода данных первичного учета на уровень отчетности.

Бухгалтерская отчетность (ф. 1, ф. 2, ф. 4) в денежном выражении является унифицированным мерилем финансового положения и результатов деятельности предприятия, независимо от их размеров, страновой или отраслевой принадлежности. У такой унификации есть критики, говорящие о ее чрезмерности, о узости прямых решений на основе такой отчетности, о необходимости ее перекладки в другие форматы и доборе данных нестоимостного характера.

«Невозможность в силу его малой значимости применить бухгалтерский баланс на практике не является новостью для специалистов» (Медведев М.Ю. Теория бухгалтерского учета. — М.: Омега-Л, 2008. — С. 302). «Кому не известно, что не только акционеры вообще, но и самые образованные из них, коль скоро они не посвящены в особые тайны предприятий, нередко становятся в тупик перед балансами и отчетами правлений обществ, вопреки прямому назначению этих документов ясно показывать действительное положение дел» (Суходольский А.А. Значение для государства торгово-промышленного счетоводства. — Спб., 1900. — С. 2. Цит. по Медведеву М.Ю. — С. 304).

Денежное измерение особенно затруднено в новых отраслях и новых видах операций, где методика оценки стоимости не отработана и вызывает вариации. Периодические скандалы вокруг фальсификации бухгалтерской отчетности крупных публичных компаний добавляют критики в ее адрес. Так было в конце 1990-х гг. в США во время бума электронных технологий с их операциями нового, преимущественно нематериального, характера. В 2000-е гг. в тех же США были трудности со стоимостным учетом и корректным раскрытием в отчетности сложных производных финансовых инструментов. В России в 1990-е гг. в условиях новых экономических отношений и макронеустойчивости отчетность большинства предприятий была далека от реальности, даже не подтверждалась международным аудитом.

Денежные измерители бизнеса хорошо применимы в стабильных отраслях, рынках и странах. Известные трудности с бухгалтерской отчетностью возникают при гиперинфляции и значительных колебаниях валютных курсов. Бухгалтерские стандарты вроде имеют методы отражения в отчетности изменчивых макроусловий, но это больше манипуляции, нежели реальная денежная оценка по рынку. Рынки разных регионов и стран имеют свой уровень цен и структуру потребления, так что денежный результат бизнеса может быть одинаков при реально существенных различиях в натуральных показателях. Эти проблемы особенно актуальны для внешнеэкономической деятельности, для национальных и транснациональных корпораций.

Микроуровень, уровень работы и решений исполнителей и руководителей низового звена немислим без натуральных показателей. Зачастую линейный менеджер просто не может управлять стоимостью своей работы, поскольку цена материалов, рабочей силы и механизмов для него задана рынком и высшим руководством. Варьировать количественной величиной расхода он не может в силу в силу сложившихся технологий и заданных нормативов расходов. Задача такого менеджера просто выполнять план производства, контролировать определенный узкий результат. Ему лучше не тратить много времени на приемы стоимостной оценки и бухгалтерского обобщения.

Например, руководитель точки фастфуда сетевой компании получает оборудование и технологии, ингредиенты и сотрудников, за него позаботились о рекламе и ценообразовании. Он, конечно же, считает зарплату своих сотрудников и собственный бонус, с учетом выручки и добавленной стоимости, но это раз в месяц или реже. Ежедневно он оперирует количеством чеков, заказами блюд, необходимыми для их выполнения ингредиентами и сотрудниками для надлежащего обслуживания клиентов.

Та же ситуация у начальника участка какого-либо сборочного цеха крупной компании, который лишь следит за выполнением технологий и планов, адекватностью потоков факторов производства и частично готовых изделий. Даже руководитель банковского дополнительного офиса, где операции носят в основном денежный характер, оперирует чаще количеством клиентов и сотрудников, количеством договоров и первичных документов, хотя и понимает большую важность клиентов с крупными операциями.

В финансово-бюджетной сфере расходы ориентируются на комплекс показателей, среди которых стоимостные далеко не главные. Это особенно заметно на уровне бухгалтерии конкретных бюджетных организаций, работающих с нормами, сметами и отчетами по бюджетному финансированию. Например, важны количество учащихся и их оценки, количество больных и нормативы приемов врачей, количество военнослужащих и нормы их обеспечения.

Не зря первичное документирование операций включает множество нестоимостных реквизитов, поскольку на низовом уровне они носят первоочередной характер. Управленческая отчетность для низового уровня пользователей на основе регистров аналитического учета также ориентируется на натуральные измерители. Для высшего руководства и сторонних инвесторов обобщение натуральных измерителей бизнеса столь же важно, как и стоимостных. Те же ключевые показатели эффективности в комментариях к отчетности по МСФО чаще

натурального, процентного, коэффициентного характера, реже — рублевые или долларовые.

В близкой к бухгалтерской профессии статистике денежный измеритель является лишь одним из множества показателей. Пусть статистика по своей методологии ориентирована на макроуровень, и все же она активно применяется во многих бизнес-ситуациях для сопоставлений и решений. Практически по каждой отрасли издаются сборники с сотнями показателей и десятками таблиц, по объему существенно превышающие обобщения бухгалтерской отчетности. Для российских средних и крупных предприятий статистическая отчетность значительно больше бухгалтерской.

Например, для профессиональных участников рынка недвижимости интересны построенные квадратные метры жилья, проданные квартиры, цена метра или стоимостной оборот рынка, соотношение цены типовой квартиры с доходами населения. Статистика рынка автомобилей включает количество произведенных автомобилей, перепродажи вторичного рынка, средний возраст автомобилей, и конечно же, выручку автоконцернов. На эти и массу других нестоимостных показателей ориентируются конкретные менеджеры и даже покупатели.

Рациональность бухгалтерского учета заключается, среди прочего, в минимальном времени пользователей отчетности на принятие решений сообразно их квалификации и направленности работы. Дополнительное время пользователей на осмысление управленческой или финансовой отчетности, дополнительные действия по добору данных указывают на нерациональность отчетности. Если пользователи испытывают трудности в решениях только на основе стоимостных показателей, им более важны и удобны натуральные показатели, то такие показатели необходимо предоставить.

Первичное документирование хозяйственных операций охватывает множество параметров — реквизитов, включая натуральные. В компьютерной бухгалтерии все реквизиты первичных документов регистрируются в учетной базе. Вопрос представления данных в натуральных измерителях чаще всего заключается в простых алгоритмах извлечения этих данных и их помещения в отчетные формы. «При формировании баланса возможно использовать различные числовые реквизиты. Разумеется, для этого необходимо, чтобы они присутствовали в системе учета. Формировать баланс возможно по различным признакам». (Медведев М.Ю. Теория бухгалтерского учета. — М.: Омега-Л, 2008. — С. 309).

Отчеты внешних организаций

Источники данных бухгалтерской отчетности

Бухгалтерия берет первичные документы от исполнителей операций и по многим операциям от внешних контрагентов. Она лишь систематизирует внешние данные первичного учета и презентует их в бухгалтерской отчетности. К отчетности обязательны мнение аудиторов, штампы отраслевых регуляторов или налоговой.

Независимая оценка нетиповых операций

Недостаток опыта и квалификации бухгалтерии по редким нетиповым операциям и риски их неверного учета. Требования законодательства по лицензированию и сертификации отдельных видов деятельности. Недостаток внутренних учетных данных, невозможность свободно получить их от контрагентов, особенно в инвестициях, маркетинге, технологиях, оценке персонала.

Внешнее обобщение и презентация данных

Полный или частичный аутсорсинг учета. Покупка готовых необычных, трудоемких, многостраничных документов с аналитикой для разовых решений. Получение с новыми сотрудниками приемов учета для их поточного повторения собственными силами, их постановка консультантами.

Сравнение внутренних и внешних затрат на отчетность

Рациональная бухгалтерия – это когда затраты на отчетность существенно меньше результатов от ее применения. Оценка рациональности данных из разных источников обычно исходя из своих возможностей и путем экспертного суждения. Риск ущерба и санкций от неполноты и неточности данных из внешних и внутренних источников.

Бухгалтерия самостоятельно не производит стоимостную оценку хозяйственных операций, а лишь использует оценку из договоров и первичных документов. Бухгалтерия применяет свои методы оценки ФИФО/ЛИФО или амортизации/остаточной стоимости, но по сути это проекция от стоимости сделок приобретения активов. Используются учетные цены и нормы, только по данным и по согласованию с производственными подразделениями. Бухгалтерия лишь накапливает и представляет данные об операциях в оценке других лиц.

Операции, где бухгалтерия ведет стоимостной учет, совершаются с участием сотрудников и руководителей самого предприятия. Эти сотрудники – профессионалы и бухгалтерия просто доверяет их представлению о стоимости операций. Бухгалтерия за счет аккумуляции разнообразных данных может подсказывать данные для оценки исходя из прошлого опыта и опыта других подразделений. Однако бывают операции, где профессионализма собственных сотрудников или внутренней информации недостаточно для стоимостной оценки и учета. Тогда прибегают к полностью внешним данным, зачастую не просто в сыром виде, т.е. с массой документов, а с обобщением и презентацией.

«Гримаса» профессии бухгалтеров заключается в том, что бухгалтерская отчетность публичных компаний является результатом труда не только бухгалтерии. Помимо участия в документировании и оценке хозяйственных операций исполнителей и руководителей, учет проверяется внутренним контролем. Бухгалтерская отчетность подтверждается независимым аудитом, иногда проверяется отраслевыми регуляторами, налоговыми органами. Так внутренний документ становится для высшего руководства предприятий и инвесторов документом внешним.

Внешнее содержание бухгалтерской отчетности – это не только отметка регулятора, страница аудиторского заключения или буклет аудиторского отчета. Регуляторы и аудиторы задают форматы отчетности, трактуют нетиповые операции, помогают бухгалтерии в постановке учета. Здесь не идет речь о аутсорсинге учета, когда то, что может делать бухгалтерия, передается внешним исполнителям. Речь идет об операциях и частях отчетности, где бухгалтерия не обладает достаточным опытом и информацией. Либо самостоятельное решение силами своей бухгалтерии содержит чрезмерный риск искажения или дорого в сборе и обработке подтверждений.

Представим постройку подрядчиком под ключ фабрики или покупку действующего предприятия. Разумеется, силами бухгалтерии проводится инвентаризация имущества и оправдательных документов, элементы имущества ставятся на баланс или учет модернизируется под учетную политику покупателя. Только обычно бухгалтерия со

своими учетными процедурами подключается после постройки фабрики или перехода контроля над предприятием. Эти действия означают завершение инвестирования средств, тогда как до такого завершения делается множество анализов и решений. Делается это зачастую с привлечением внешних аудиторов и оценщиков, которые дают укрупненные показатели и их детализацию, свою синтетику и аналитику. В инвестиционном анализе принято полагаться на отчеты рейтинговых агентств и аналитиков крупнейших инвестбанков.

Столь же неоднозначна роль бухгалтерии в учете расходов и результатов маркетинга. Безусловно, бухгалтерия собирает или составляет первичные документы по расходам на рекламу, ведет аналитический учет этих расходов и включает их обобщение в отчетность. В рамках управленческой отчетности и аналитического учета бухгалтерия может группировать расходы по видам товаров и рынков, сопоставлять их с доходами от реализации. Только бухгалтерия не может обладать информацией об объеме и структуре рынка в целом, о долях и приемах работы конкурентов. Отклики на рекламу часто обобщают с помощью социологических опросов, электронной техники медиарынка.

Оценка персонала, на первый взгляд, сводится к аналитическому учету результатов работы, различным сопоставлениям с нормами и передовиками, начислению зарплаты и налогов. Такой порядок действий в стабильных отраслях и рынках, с детальными технологиями и нормативами, со сдельной оплатой труда. Бухгалтерия почти бессильна в оценке результатов офисного труда, в повременной работе, в исследованиях и творчестве. Даже время входа-выхода с работы фиксируется приборами и компьютерщиками, и бухгалтерия является пользователем этих данных. Квалификацию и опыт работников подтверждают с помощью дипломов, сертификатов, лицензий, трудовых книжек, наконец, нанимают кадровые агентства, психологов, организуют тестирование.

Внешние отчеты могут быть близкими к работе бухгалтерии, но в силу новизны задач бухгалтера не обладают должным опытом. Может быть понимание основ отчетов и их ключевых идей, но необходимо представление всех тонкостей содержания и рационального составления. Тогда к подготовке таких отчетов привлекают внешние организации на разовой основе, по сути, такие отчеты покупают.

Внешняя организация работает в тесном взаимодействии с бухгалтерией, как минимум для получения данных с предприятия, а также для параллельного обучения бухгалтеров. После одного или нескольких циклов подготовки такой отчетности, собственная бухгалтерия переходит к самостоятельной работе. Подобные ситуации возникают

обычно в результате существенных новаций в бухгалтерских стандартах и технологиях, по требованию крупных важных контрагентов.

Например, на начальном этапе применения МСФО в России очень мало предприятий обладали кадрами с опытом подготовки такой отчетности. Аудиторские компании не просто подтверждали отчетность как в западных странах, они по сути составляли такую отчетность за предприятия. По мере накопления опыта, российские предприятия стали составлять сначала аналитические регистры и затем всю отчетность самостоятельно. После этого аудиторы ограничивались собственно аудитом и подтверждением отчетности.

Другими примерами могут быть оценка кредитов или дебиторки под цели формирования резервов на потери, требуемые отраслевыми регуляторами и МСФО. Или раскрытие информации перед кредиторами при выпуске облигаций или получении кредитов, где требуются свои форматы отчетов, отличные от классических бухгалтерских. Сначала предприятия привлекают консультантов, тех же аудиторов или специалистов банков для подготовки презентаций и буклетов. Бухгалтерия понимая, какие данные откуда берутся и в какие фразы – проформы вставляются, начинает делать это самостоятельно.

Каких-либо стандартов или четких критериев рациональности данных из внутренних или внешних источников нет. Есть отдельные законодательные требования типа обязательного аудита, секретности, лицензирования. Применимость источников данных определяется конкретно для конкретных нетиповых операций и возможностям бухгалтерии. Гипотетически можно сопоставлять издержки получения данных своими силами или их покупки с помощью сложных формул. Реально же решение принимается методом профессионального суждения высшими руководителями.

Скажем, когда необходимость оценки покупаемого предприятия возникает у инвестиционного банка, он может собрать данные и составить документы силами своих специалистов. Инвестиции в уникальные технологии могут разобрать и проанализировать инженеры и бухгалтера крупного предприятия из той же отрасли. Тогда как поменяв в этих двух примерах инвесторов местами, они собственными силами не справятся и будут покупать внешние отчеты.

Важная составляющая нетипичных внешних отчетов – это их качество, более высокое у опытных составителей. Бухгалтерия предприятия может понимать отчеты в принципе, но без должного опыта многие важные детали будут искажены. Искажение может повлечь проблемы с отдельными операциями или даже бухгалтерской отчетностью в целом, если искажения существенны. Поэтому в бухгалтерские «затраты-результат» добавляется риск неточности.

Презентация отчетности через портал индикаторов

Традиционная передача отчетности пользователям

Разноска в бумажном виде или пересылка по электронной почте, обычно в классическом типизированном виде, часто в Excel.
Типовой вид и документооборот удобен отраслевым регуляторам и налоговой, разработчикам учетных программ.
Проблемы пользователей с временным лагом получения данных, их несоответствием индивидуальным потребностям.

Технологическая суть панелей индикаторов

Типовой под роли пользователей интерфейс программы электронного документооборота.
Связь интерфейса с учетной базой данных и автоматическое получение необходимых данных, и их быстрое обновление.
Легкое пользовательское перемещение по вертикали и горизонтали отчетов, с персональными потребностями и ограничениями.
Интернет и доступ для пользователей из разных мест, со средствами защиты от несанкционированного доступа.

Размещение бухгалтерских отчетов

Для своих менеджеров – управленческие отчеты.
Для сотрудников – данные по зарплате и налогам, различные персональные данные, в том числе для автоматизации учета.
Для клиентов и контрагентов – данные по расчетам и заказам.
Для кредиторов и инвесторов – финансовая отчетность.

Нормативная и справочная информация

Учетная политика, регламенты документооборота, шаблоны первичных документов и типовых отчетов.
Руководства по бизнес-процессам, нормативы расхода материалов, инструкции для клиентов.
Телефонные справочники, планы размещения, компетенции.

Традиционная бухгалтерская отчетность ассоциируется с громоздкой таблицей, со специфическими терминами и массой чисел. Классическая бухгалтерия представляет пользователям на выбор лишь баланс, оборотно-сальдовую ведомость, выписку или карточку. Эти отчетные формы представляются пользователям путем выгрузки в Excel и пересылки по электронной почте. Аудиторские компании G4 практикуют выгрузку отчетности в более защищенный от изменений формат Acrobat Reader. Хорошо, что используется электронный документооборот, а не бумажные распечатки и «бегунки».

Составление бухгалтерской отчетности по унифицированным формам выгодно работникам финансовой сферы, понимающим в учете и анализе. Налоговые органы и банки пропускают через себя тысячи комплектов отчетности предприятий, и унификация реально облегчает им работу. Через государственное регулирование стандартов учета эти государственные органы определяют форматы отчетности, удобные для своей работы. Разработчики учетных программ ориентируются в первую очередь на массовые унифицированные требования. Коробочные решения производить и продавать проще, нежели множество индивидуальных решений.

Унифицированная отчетность, особенно для конкретных менеджеров и кредиторов, это своего рода навязывание конкретных форматов. Конечно же, электронные версии типовой отчетности исключают перебивку данных и «бегунков», как в бумажном документообороте. Но конкретные пользователи отчетности вынуждены своими приемами перекладывать отчетность в удобные им форматы. Перекладка редко когда делается автоматически — чаще требуется труд специалистов и время на добор данных и изменение формата таблиц. Отчетность в формате Acrobat Reader требует либо ручной перебивки данных, либо привлечения программистов для снятия ограничений на изменения.

Альтернативой Excel-презентации являются отчеты через портал индикаторов. Примером портала служат, в частности, сайты биржевых площадок с постоянно обновляемой информацией о результатах торгов. Это не просто унифицированное размещение данных в интернете — такие порталы дают возможность конкретным инвесторам моделировать интерфейс под собственные предпочтения. Макроэкономическая статистика в западных странах и международных финансовых организациях также не просто размещается в Интренете, а с возможностью пользовательского набора показателей под конкретный IP адрес или логин пользователя.

Примерами портала индикаторов на микроуровне, которые могут наблюдать обычные люди, являются мониторы в точках быстрого питания, которые показывают состав и количество блюд в производ-

стве и ожидании клиентов. Публичные компании вывешивают свою бухгалтерскую отчетность на интранет-сайтах, откуда ее могут скачать любые заинтересованные пользователи. Это, конечно же, не индивидуальные показатели и их быстрое обновление, но для удаленных инвесторов реальное облегчение в получении отчетности.

Строгих регламентов и форматов портала не существует, есть лишь обычаи программистов по визуальному размещению информации на экране пользователя. В портале легко применяются различные средства визуализации, такие как графики, диаграммы, шрифты, сложные таблицы. Панели индикаторов легко настраиваются под потребности каждого пользователя, конечно, если эти требуемые данные есть в первичке и вносятся в учетные базы данных.

Панель индикаторов «привязывается» к учетной базе (единому хранилищу данных), с которым также связано первичное документирование. На этом основываются автоматические обновления отчетов за несколько минут, сокращение усилий пользователей на понимание актуальности отчетов. Пользователь может легко «проваливаться» в детализацию нужного показателя или архив, что несравнимо удобнее даже взятия папки с полки.

Индивидуальная настройка панели индикаторов вытекает не из любой прихоти пользователя, а определяется его профессиональными обязанностями и правами. В условиях небольшого количества бумажных негибких отчетов приходилось скрывать баланс от многих пользователей или «резать» его на части. Комично теперь выглядит практика закрытия листами бумаги с прорезью строк ведомости за рамками дозволенного или печати массы индивидуальных отчетов. Индивидуальные настройки панели индикаторов лучше защищают от несанкционированного распространения информации.

Панелью индикаторов можно пользоваться необязательно внутри офиса – web-расширение делает пользователями контрагентов и клиентов. Доступ в отчеты предоставляется сообразно операциям с конкретным предприятием и вытекающими из этого информационными правами. Тем самым экономится время рядовых бухгалтеров на печать индивидуальных клиентских отчетов, клиентских менеджеров на телефонные разговоры и переписку. Простыми примерами подобного сервиса является получение банковской выписки через Интернет-банк, просмотр стадии выполнения индивидуального заказа, понимание проданных или израсходованных поставленных товаров и материалов.

Менеджеры и работники, контрагенты и клиенты получают отчеты через портал из любой точки, где есть мобильная связь или Интернет. Не за горами массовая практика просмотра отчетов, их анализа

и составления распоряжений из загородного дома или курорта, из удаленного офиса и из командировок. Гибкий график работы становится реальностью не только для людей творческих профессий, но и для аналитиков и средних руководителей. Повышается оперативность работы выездных работников продаж или работ и сокращаются потребности в специалистах их поддержки.

На портале может размещаться не только отчетность, но и масса методических документов, нормативов, графиков и ответственных лиц, сведений о прохождении важнейших отчетов по стадиям формирования и утверждения, а также различные напоминания. Особенно важны напоминания критически важных событий, обращение внимания на отклонения и недоработки — их лучше разместить на портал, чем заниматься традиционными обзвонами или разносами на планерках. Такая презентация смежной с отчетами информации экономит массу времени высших и линейных менеджеров, зачастую бóльшую, нежели простое ознакомление даже с нечитабельными отчетами.

Необходимо различать информационный и транзакционный интерфейсы пользователей, связанные с учетной базой. Через портал индикаторов пользователи лишь получают информацию, быть может меняют ее в своих таблицах. Содержание учетных баз данных при этом остается неизменным, к ним доступ имеют лишь бухгалтера, подготовленные сотрудники и клиенты. Можно говорить о разных стадиях электронной коммерции — от сайта как доски объявлений до реальных транзакций. Портал индикаторов является той же доской объявлений, только с индивидуальными настройками этих объявлений.

Интерфейс портала индикаторов отличается от интерфейса рабочего места бухгалтера в учетной программе. Интерфейс для бухгалтера или экономиста ориентирован на специалиста, и в нем быстрота действий приоритетна по отношению к комфортности понимания. Пользователи панели индикаторов являются специалистами в других сферах и для них важно максимально просто, интуитивно понимать отчетность бухгалтерии.

Порталы для бухгалтеров и специалистов без учетных навыков могут быть написаны одним программным средством, даже внутренним конструктором форм учетной программы или офисного приложения. Главное в портале — это интуитивно понятный интерфейс и конкретные наборы показателей, не тормозящие их понимание и не требующие дополнительной обработки данных.

Примерами различий являются интерфейс банковских терминалов самообслуживания и платежных терминалов, с одной стороны, а с другой, интерфейс АБС операциониста банка или первые версии интернет-банка для корпоративных клиентов.

4

ПЕРВИЧНОЕ ДОКУМЕНТИРОВАНИЕ ОПЕРАЦИЙ

ГЛАВА

ПЕРВИЧНЫЙ УЧЕТ

Сущность первичного учета и виды документов

Начало процедур бухгалтерского учета

Традиционно содержание нормативки и учебников по учету идет от плана счетов и форм бухгалтерской отчетности.

Реально учет начинается с составления первичных документов, записи в них характеристик хозяйственных операций.

Не все в хозяйственной деятельности можно запомнить, не каждому сказанному или произвольно записанному можно доверять.

Первичка в удостоверение факта операции

Конкретные учетные и аудиторские процедуры идут от первички.

Хорошо, когда первичка составлена по операциям с крупным предприятием с надежным учетом, но важна и внутренняя первичка.

Споры вокруг хозяйственной деятельности решаются представлением надлежаще оформленных и подписанных документов.

Заранее и в деталях составленный документ — не только отчет по операции, но и ее указание, план, доверенность.

Первичка и наибольшие трудозатраты учета

При автоматизации регистров и отчетности 80% трудозатрат учета идет на первичку, поэтому важна ее рациональность.

Это достигается интеграцией бухгалтерской первички, управленческого и технологического документооборота.

Применяют множество устройств фиксации и параметризации хозяйственных операций, автоматического документирования.

Типичное представление о стандартах бухгалтерского учета начинается от плана счетов и отчетности. Типичное содержание многих учебников бухгалтерского учета также идет от плана и характеристик счетов. Только контрировка и отчетность являются этапами систематизации и обобщения хозяйственных операций предприятий. Сначала операции должны быть надежно и детально задокументированы и лишь затем стать объектами следующих стадий учета. Нет задокументированных фактов хозяйственной деятельности — нечего систематизировать в регистрах и обобщать в отчетности.

Гипотетически факты хозяйственной деятельности могут быть простыми, легко запоминаться, напрямую записываться в регистры. Только на любом предприятии, даже малом, операций и их деталей столь много, что для человека невозможно полностью их запомнить. Операции разнообразны, у них много параметров и их трудно записывать в один универсальный регистр. Хозяйственные операции могут совершаться в местах, не оборудованных под офисы, где трудно вести учетные регистры, но возможно заполнить простые бланки.

Конкретные процедуры бухгалтеров и аудиторов часто идут от первички. Особенно это заметно в компьютерной бухгалтерии, где маловероятны счетные и логические ошибки составления регистров и отчетности при правильном вводе реквизитов первички, особенно если первичка внешняя, составленная с участием или полученная от уважаемых предприятий и организаций с надежными данными. Тогда работа указанных специалистов заключается во внесении первички в учетную базу или проверке полноты первички в такой базе и сшивах.

Предпринимательская смекалка, хитрость заключаются в перепродаже стоимости с некоторым добавлением купленного труда. Зачастую споры ведутся о параметрах вклада каждого участника хозяйственной деятельности в общий результат. Бывают попытки отрицания реального или требования нереального трудового вклада, товаров или денег. Участникам хозяйственной операции сложно оспаривать факты, подтвержденные их подписями на документах.

Споры между сотрудниками и работодателями относительно сделанной или не сделанной работы, судьбы переданных под отчет материальных ценностей и выплаченной зарплаты решаются через представление первичных документов. Также решаются споры между клиентами и контрагентами, налоговыми органами и налогоплательщиками, заемщиками и кредиторами. Конкретное дело в суде содержит доказательства конкретных операций, и таковыми зачастую являются первичные документы. Еще в конце XIX — начале XX в. экономисты подчеркивали доказательную силу первичного документа в суде.

Правильность и целесообразность хозяйственной операции во многом определяется до ее совершения, когда она запланирована, определены ее детали и исполнители. Предварительно составленный первичный документ обычно уже содержит все необходимые сведения о предстоящей хозяйственной операции. Ее участникам необходимо лишь следовать инструкциям и полномочиям первичного документа, вписать фактические результаты при их отличии от планов. Предварительно составленный первичный документ является не только микроотчетом, но также микропланом, микроуказанием и микродоверенностью.

Детальное документирование служит основой текущего и последующего контроля правильности совершения операции согласно хозяйственным и производственным планам и стандартам, законодательству. Контроль осуществляется руководителем или бухгалтером без присутствия при хозяйственной операции, и тогда достоверно судить о ее деталях можно только на основе первичных документов. Гипотетически это можно делать со слов исполнителей операций, но так делается лишь при утере документов, при несущественной операции и нескольких ее участниках.

В докомпьютерной бухгалтерии наибольшие трудности у бухгалтеров возникали с правильностью континировки документов и операций, разноски в регистры аналитического учета, расчета итогов и их переноса в регистры большего обобщения. Компьютерные учетные программы почти полностью автоматизировали эти процессы, и труд бухгалтеров переместился именно в первичный учет. В различных трудозатрат по стадиям учета и заключаются указанные в начале пункта различия между теорией и практикой учета.

Крупные западные корпорации стремятся к стоимости бухучета на уровне 1–2% совокупных затрат. Упрощенно это означает, что работник документирует свою деятельность не более 4 минут в день, либо специально выделенный бухгалтер документирует работу 100 человек. Столь малые затраты достигаются интеграцией первичного учета в автоматические системы управления производством. Важно использовать массу контрольно-измерительных приборов и избегать человеческого участия в переносе этих измерений в электронные образы первичных документов и далее в учетную базу данных.

Интеграция и информационные технологии позволяют не только сокращать издержки, но и обеспечивать надлежащую полноту с детализацией первичного учета. Первичный учет заключается не только в фиксации хозяйственной операции. Надлежащая детализация операций в первичке становится основой аналитического учета согласно целям анализа и управления. Разнообразная управленческая,

налоговая, бухгалтерская, финансовая отчетность — суть обобщение и презентация данных единого первичного учета по определенным алгоритмам и форматам. Полнота и детализация первичного учета через учетные регистры задает разнообразие и достоверность отчетности.

Видов первичных документов, пожалуй, наибольшее количество из всех уровней бухгалтерских документов. Одна операция и счет могут оформляться несколькими документами или документами разных видов. Но все же предпочитают четкую взаимосвязь «операция — документ — счет — регистр», поскольку так проще всем — исполнителям, бухгалтерам, программистам. Первой классификацией первички является ее унификация и принадлежность к конкретным альбомам Росстата.

По назначению выделяют: распорядительные, оправдательные документы, документы бухгалтерского оформления и комбинированные. Например, выдачу денег из кассы можно оформлять тремя документами: приказом руководителя, расходным кассовым ордером и бухгалтерским мемриком с проводкой. Можно одним комбинированным — кассовым ордером, где есть указующая подпись руководителя, подпись кассира как материально-ответственного исполнителя, а также бухгалтерская контировка и подпись бухгалтера-контролера.

По месту составления выделяют внутренние и внешние, т.е. составленные работниками данного предприятия или поступившие из другого. Наиболее распространенные внешние документы — это платежные поручения и банковские выписки, товарно-транспортные накладные и таможенные декларации, счета за электроэнергию, а также счета и накладные контрагентов. Внешний первичный документ, составленный государственными органами или крупными предприятиями, считается более достоверным, ввиду четкости учетно-операционных процессов составителя. Однако такие документы в меньшей степени отражают специфику работы данного предприятия, поступают чаще в бумажной форме и затруднительны для автоматической обработки.

По порядку составления документы делятся на первичные и сводные, разовые и накопительные, одно- и многопозиционные. Первичные — разовые — однопозиционные лучше подходят для наиболее важных, единичных, точечных операций или операций конфиденциального характера. Сводные — накопительные — многопозиционные форматы снижают издержки документирования массовых типичных операций. Например, передачу автомобиля или выплату из кассы крупного денежного вознаграждения лучше оформлять документом первого вида. Счет на оплату междугородних телефонных переговоров принято формировать ежемесячно, с предварительным накоплением данных в биллинговой системе, с выделением каждого разговора в отдельную позицию.

Ответственные за составление первичных документов

Электроника и компьютеры

Приборы считывания параметров операций и их автоматический перенос в технологические и бухгалтерские документы.
Требуется человеческое участие по настройке, разработке интерфейса и алгоритмов передачи данных в учетную базу.
Плюс периодический текущий человеческий контроль в форме наблюдения, печати и анализа накопительной первички.

Исполнители или контролеры на производстве

Интеграция технологического, управленческого и бухгалтерского документооборота, упрощение последнего под не бухгалтеров.
Высокая автоматизация производства и освобождение человека от ежеминутного рутинного труда.
Пакетная пересылка операционных данных в учетную базу при периодическом акцепте результатов работ.
Посменная или помесечная печать накопительной первички, ее подпись и передача в бухгалтерию на выборочный контроль.

Клиенты и контрагенты

Самостоятельное формирование персональных данных и заказов через Интернет в рамках электронной коммерции.
Посменная или помесечная печать накопительной первички, ее подпись и передача в бухгалтерию на выборочный контроль.
Подпись бумажной первички сотрудниками предприятия при логистических процедурах, подпись клиента в получении товара.

Бухгалтера

Полное документирование по устным сведениям и произвольным записям от исполнителей операций спустя некоторое время.
Составление плановых документов и затем их корректировка по факту по рукописным уточнениям исполнителей.
Наблюдение или даже выполнение операций, как например в выплате зарплаты или отгрузке товара.
Получение данных от электронных систем и сводной бумажной первички от других сотрудников для контроля и сдачи в архив.

Компьютеризация учета облегчает не только регистрацию операций и составление отчетности, но и первичный учет. На стадиях учета после первички требуется человеческая подготовительная и текущая работа. Так, на стадии первичного документирования электроника решает лишь часть вопросов, и без человеческого труда не обойтись. Технический специалист и консультация бухгалтера нужны для настройки документирования. Важен периодический анализ показателей на предмет их корректности и нетипичных значений.

Продвинутая степень автоматизации документирования достигается, например, в учете рабочего времени с помощью электронных пропусков или учете ресурсов в жилищно-коммунальном хозяйстве с помощью счетчиков расхода. В первом примере охранник или вахтер следит за использованием пропусков, раз в смену или реже табельщик или бухгалтер анализируют результаты при их переносе в учетную базу, во втором примере также периодически следят за работой счетчиков и переносом результатов в квартплатные квитанции.

Электронные средства несомненно облегчают учет длящихся, потоковых, часто повторяемых операций. Человеку нет необходимости, скажем, периодически ставить галки, писать цифры и затем подсчитывать итоги. Однако даже самые изощренные и дорогие электронные системы могут работать со сбоями. Профессиональные пользователи и особенно электронщики знают массу способов искажений в работе систем, например, передача другому электронного пропуска или подача ресурсов, минуя счетчики. Поэтому человек обязателен в электронном документировании операций.

В технологических процессах с широким применением электроники не только документирование, но и сами процессы протекают без ежеминутного участия человека. Вместе с тем человек необходим для наблюдения, контроля, периодической приемки результатов работы, настроек под новую работу. Документирование так встроено в технологические процессы, что не требует специальных бухгалтерских навыков и большого времени. Так создается основа передачи первичного документирования непосредственным исполнителям операций или технологическим контролерам.

Работа электроники настроена таким образом, что технические и одновременно учетные результаты выводятся на мониторы и при необходимости печатаются в виде бумажных документов. Необходимо лишь периодически акцептовать результаты работы нажатием нескольких клавиш и тем самым посылать электронные сообщения в учетную базу. В дополнение в конце смены или реже печатаются документы, подписываются специалистом или контролером и передаются в бухгалтерию на дополнительный контроль.

Адаптация экранных форм первички под людей без бухгалтерских навыков и их интеграция в основные бизнес-процессы становятся основой документирования операций клиентами. Это началось в электронной коммерции, где клиенты самостоятельно выполняют операции и параллельно почти автоматически их документируют. Типичный транзакционный Интернет-сайт выдает на экран электронные документы в подтверждение выполненных клиентами действий. При необходимости эти документы могут быть распечатаны самим клиентом, работником или бухгалтером предприятия.

С конца 2000-х гг. большинство крупных предприятий сферы производства или торговли с множеством контрагентов использует элементы самостоятельного документирования. При заказе материалов или товаров сотрудник другого предприятия через Интернет выделяет необходимую номенклатуру и количество. Программа выводит на экран товарно-транспортную накладную, которая затем пересылается кладовщикам и экспедиторам, а также получателю.

Только считать первичное документирование клиентом в рамках электронной коммерции полностью самостоятельным не следует. Это достигается в редких случаях при электронном носителе и микростомости товаров. В большинстве случаев сотрудники предприятия работают с первичкой по операции клиента, например с товарно-транспортной накладной, на складе и при доставке. Клиент расписывается в бумажной распечатке накладной при получении товара и эта накладная поступает на контроль в бухгалтерию и затем в архив.

В ряде отраслей или на небольших предприятиях технологические контроли просты и на них не выделяют специального оборудования, программ и людей. Вместе с тем контроль требуется, имеются недозагруженные бухгалтера и перегруженные исполнители операций. Бывает, что в силу специфики деятельности или особенностей квалификации исполнителей, они не в состоянии самостоятельно оформить документы. Тогда неравномерность загрузки и интересы рационализации труда усиливают интеграцию бухгалтеров в производственные процессы.

Так получается концепция полного документального обслуживания бизнес- или производственных процессов бухгалтерами. Например, на рынке ценных бумаг такая концепция материализовалась в бэк-офис, который за дилерами оформляет операционные и одновременно бухгалтерские документы, точнее, достигается интеграция этих форм документов. Еще один пример: водители-экспедиторы или бригады строителей получают от бухгалтеров готовые товарно-транспортные накладные или бригадные наряды, с задачей лишь подписать факт исполнения.

Состав подписантов первичных документов

«Правильный» второй подписант

Оборот стоимости, передача товаров и услуг по цепочке бизнес-процесса с участием исполнителей операций и внешних лиц.

Первый подписант – исполнитель операции, отвечающий и получающий выгоду за ее выполнение и результат.

Второй подписант – заказчик, получатель, клиент, предыдущий или следующий исполнитель по цепочке.

«Неправильный» второй подписант

Руководитель или коллега Не выполняет работу исполнителя, не несет за него ответственность и не получает его зарплату.

Компьютер Не работает без человека. Возможны искажения при переносе данных в учетную базу.

Бухгалтер Не участвует в обороте стоимости (если не совместитель), лишь ее учитывает.

Дополнительная (третья) контрольная подпись

Третий подписант – руководитель или бухгалтер, если они не входят в число первых двух подписантов.

Требуется по нетипичным, сложным операциям, операциям большой стоимости, при ликвидации или списании стоимости.

Разделение материальной ответственности между тремя подписантами в случае нарушений и махинаций.

Больше ценность и сложность конкретной операции – выше по должности подписывающий руководитель и бухгалтер.

Стороны операции

Один подписант передает ценности и снимает с себя ответственность за их сохранность, второй подписант их принимает.

Это означает различие ролей в хозяйственной операции, невозможность раздела выгоды от ее искажения или сокрытия.

Принадлежность подписантов первички по внутренним операциям к разным подразделениям, группировкам предприятия.

Каждая хозяйственная операция является частью хозяйственной деятельности, каждый исполнитель такой операции работает со своими коллегами и клиентами. Хозяйственную деятельность на макроуровне часто представляют как оборот стоимости, денежный оборот, состоящий из последовательности передач и платежей. Бухгалтерский метод двойной записи раскрывает причинно-следственную связь, последовательность операций. Так и подписание первичных документов не ограничивается одним исполнителем и ориентируется на пару людей. Принцип «четырёх глаз» больше известен как метод риск-менеджмента, но применяется и в первичном документировании.

На небольших предприятиях преобладают внешние хозяйственные операции и первичные документы, которые подписывает работник предприятия плюс представитель поставщиков или клиентов. Такое парное подписание просто необходимо во избежание споров относительно факта передачи ценностей. На крупных предприятиях ценности проходят массу внутренних операций, передаются от одного исполнителя другому. Подписание парой работников в последовательности операций означает, что один свое дело сделал и ценности передал, другой к работе приступил и ценности получил.

Если первичка подписана одним лишь исполнителем, то где гарантия надлежащего выполнения операции в составе бизнес-процесса или оборота стоимости, передачи ее результатов следующему исполнителю или потребителю. Если результаты операции переданы другому, то где гарантия, что этот другой при отсутствии его подписи не станет отрицать факт операции или ее параметры. Даже в простой операции покупки товара в магазине, при отсутствии кассового чека могут возникнуть проблемы с охраной на выходе или с возвратом товара.

Иногда первичку подписывают у коллег или руководства, которые, дескать, не участвуют в конкретной операции, не имеют в ней интереса и независимо от исполнителя подтверждают ее факт. Только члены одного коллектива, параллельно выполняющие или организующие операции, не передают друг другу результаты хозяйственной операции. Вполне возможна «взаимовыручка» в подтверждении операций и подписании документов друг для друга. Без реальной внешней оценки и документирования результатов труда сложно зарплату передавать в коллективе друг другу «по кругу».

На основе краткого наблюдения за отдельными этапами технологических процессов кажется, что в них задействован один исполнитель. Обычно в конце смены результаты работы подписываются каждым исполнителем, который сверяет входящие и исходящие параметры со смежными исполнителями. Получается те же два подписанта, только

по операции длящегося характера, т.е. с более длительным и масштабным обобщением по ряду однотипных документов. В комплексных системах автоматизации производства и учета составляются акты ввода в эксплуатацию и периодического контроля, что по сути является не только второй, но и с учетом комиссии — третьей подписью.

Если механизмы параметризации операции просты и связаны с учетной базой через человека, он может исказить данные при их переносе. Автоматически выполняются лишь отдельные стадии бизнес-процессов, параметризуются лишь отдельные этапы или характеристики. Между стадиями, в начале или в конце процессов есть ответственные сотрудники и их подписи на документах. Наконец, автоматизированные бизнес-процессы не выполняются без участия контрагентов и клиентов, не могут быть без их подписей.

Первичку часто подписывает бухгалтер, и некоторые считают такую подпись второй. Но бухгалтер не может в силу своих должностных обязанностей принимать или передавать результаты труда и ценности, если только он не совмещает свои обязанности с работой кассира, кладовщика или экспедитора. Обычно бухгалтер подписывает первичку как свидетельство, что эту операцию он проверил и зарегистрировал в учетной базе. Это означает, что он работал с документами по операции, проверил их на предмет правильности по форме, но не по содержанию, поскольку не был сам участником операции.

Бывают операции, когда первичку подписывают помимо исполнителя операции его руководитель и бухгалтер. Так выглядит типичный состав комиссии из трех человек по актированию списания ценностей. Это также хозяйственная операция и акт списания также считается подписанной первичкой. Трое подписантов нужны для удостоверения, что списание ценностей было реально, а не только по акту. Списание ценностей бывает в рамках норм, и ссылки на нормы становятся дополнительным оправданием операции плюс к акту.

Уместно сомнение о достаточности такой комбинации подписантов акта списания, нецелесообразных при документировании нормального хода процессов. Списание ценностей становится тупиковым ответвлением нормального хода бизнес-процесса и списанные ценности не передашь следующему исполнителю. Списание сверх норм обычно виновному не прощается и вычитается у него из зарплаты, если виновный не установлен — то из премии или бонуса руководителя. Такая ответственность по сути сокращает количество списаний, делает невыгодным манипуляции с ценностями и первичкой.

При нормальном течении бизнес-процессов, чем сложнее операция, чем больше она по стоимости, тем шире состав комиссии и выше должности ее участников. Прием в эксплуатацию или списание ти-

пичной автомашины или другого простого объекта основных средств оформляется унифицированной первичкой за подписью двух сотрудников. Если такая же по сути операция происходит с дорогим оборудованием, то унифицированная первичка оформляется как дополнение к актам комиссий и договорам подряда.

Помимо списания простых ценностей, выделяют отдельные группы операций высокой степени риска ошибки, выполнение которых заверяется третьей контрольной подписью. Ошибки могут быть операционного характера, как например в банковской сфере при выдаче наличных со счета. Возможен человеческий фактор при использовании сложных или опасных технологий, как например в авиации или общественном транспорте. Подпись руководителя дополнительного офиса банка на кассовом расходнике, руководителя (технолога или медика) транспортного предприятия на маршрутном или полетном листе также следует считать третьей контрольной подписью.

Важно, не столько количество подписантов первичного учетного документа или их иерархическое положение, сколько несовпадение интересов в данной хозяйственной операции. Например, при продаже за наличный расчет и продавец как исполнитель, и выделенный бухгалтер, и руководитель магазина могут быть заинтересованы в сокрытии выручки или реализации излишков. В филиале банка кассир, главбух и управляющий могут быть заинтересованы в выдаче кредита наличными, за счет большого остатка кассы, без его отражения в учете и разделе между собой процентного дохода.

Гипотетически можно договориться, чтобы знакомый выступил покупателем или заемщиком и подписал первичку с отличиями от факта. Так часто делают, чтобы обернуть в личную выгоду бережное отношение к ценностям и их списание в рамках норм, либо если в силу технологий и организации операций трудно персонифицировать материальную ответственность. Только бережливость – явление редкое и малоопасное для предприятия, а безответственность с материальными ценностями – частая.

В крупных иерархических компаниях исполнители по цепочке бизнес-процессов входят в разные подразделения и починены разным руководителям. Технологи, наладчики, контролеры, бухгалтерия выделены в самостоятельные подразделения без возможности давления на них исполнителей операций. Зачастую на крупных предприятиях и даже в отдельных больших подразделениях существуют соперничающие группировки, что также препятствует стовору и ненадлежащему первичному учету. Перефразируя известное выражение «разделяй и властвуй», получается «разделяй и получай» полное и точное первичное документирование о бизнес-процессах.

Бумажная и электронная первичка

Бухгалтерское законодательство и традиции

Привычка к бумаге, собственноручной подписи и синей печати, традиционный архив, проверки бумажных документов. Гибкое требование закона о бухучете, допускающее электронный носитель первички, с печатью на бумаге и придание статуса документа при необходимости. Зачастую комбинирование внешних важных документов на бумаге, внутренних обычных – в электронном виде.

Приемы комбинированного документооборота

Сканирование бумажных документов после их приема и подписи, внутренняя рассылка в электронном виде и на бумаге в архив. Получение внешних документов в виде сканов, с запросами важных из них в бумажном виде и периодические сверки. Периодическая печать на бумагу документов по внутренним обычным операциям в виде реестров (и даже мелким шрифтом).

Электронные документы – архив и подлинность

Подразделения спонтанно сохраняют файлы составляемых документов и этот процесс надо лишь упорядочить. Накопление в электронном архиве массовых типовых документов нецелесообразно, поскольку они есть в учетной базе. Централизованное сканирование и общий электронный архив сканов на сервере с доступом согласно полномочиям. Сканы высокого разрешения помогают с выявлением аппликации и надежнее бумажных документов с подписью и печатью.

Работа проверяющих с первичкой на разных носителях

Проверка по бумажным документам более выгодна проверяемым, так как действия проверяющих видны и менее эффективны. Технически легко незаметно наблюдать и тормозить проверку с доступом в учетную базу и к электронным документам. Рациональная проверка идет по файлам отчетности, регистров и выписок, с точечными запросами бумажной первички. В конце проверки регистры и первичку печатают с уменьшенным форматом, делают сшив и подписывают у руководства.

Электронный документооборот очевидно экономичнее по сравнению с бумажным, только не все готовы работать исключительно с компьютерами. Традиционным считается первичный документ на бумажном носителе, он удобен по разовым операциям и клиентам, вне помещений предприятия. Собственноручная подпись и синяя печать на бумажном документе ставятся при его составлении и затем бегло проверяются без технических средств. Документ на электронном носителе чаще используется с традиционными партнерами и во внутренних типичных потоковых операциях. Получается комбинированный документооборот, когда бумажный или электронный носитель применяется сообразно удобству каждой стадии бизнес-процесса.

Проблематика электронного документооборота во многом идет от внешних проверок и контроля государственных органов. Считается что аудиторы, налоговая, силовики и суды предпочитают работать с бумажными подлинниками первички. Делопроизводство госорганов зачастую ведется в бумажной форме, когда по проведенным действиям необходима папка (дело), помещение в нее доказательств работы, составление описи и сдача папки в архив. Отчасти с бумажными документами удобно работать специалистам, состоявшим в десятилетия до массовых компьютеров, и такие специалисты начинают проверки от бумажных версий отчетности, регистров и сшивов первички из архива.

Бухгалтерское законодательство ориентируется на комбинированный документооборот. На это указывает законодательство о бухгалтерском учете. Там говорится, что первичный учетный документ составляется на бумажном носителе и (или) в виде электронного документа. В случае, если законодательством РФ или договором предусмотрено предоставление первичного учетного документа другому лицу или государственному органу на бумажном носителе, экономический субъект обязан по требованию другого лица или органа изготавливать на бумажном носителе копии первичного учетного документа, составленного в виде электронного документа.

Распечатка должна приобрести вид документа, как должна стать документом бумажная копия с бумажного же документа. Документальный статус придается путем проставления подписи руководства предприятия, печати и зачастую фразы типа «копия верна». Зачастую государственные органы предпочитают все же получать подлинники документов на бумажном носителе из традиционного архива. На месте подлинников остаются копии или распечатки с подписью оперативника или налогового, производивших выемку документов. Делается это в основном по внешним операциям, на случай экспертизы подлинности документа, во избежание замены или подлога подлинника и для большей доказательной силы в суде.

Сложно избежать бумажных договоров поставки или купли-продажи, товарно-транспортных накладных, таможенных деклараций, актов приемки-передачи товаров, кассовых ордеров. Такие внешние документы создаются обычно на других предприятиях или подписываются их работниками. Внутренние документы, создаваемые и используемые на одном предприятии, почти полностью переносимы в электронную среду. В составе внутренних документов есть немногие важные, которые фиксируют ответственность за ключевые процессы или операции, и лучше такие документы подписывать на бумаге.

Традиционно документ на бумажном носителе проходит массу стадий и обретает визы согласований, подписи ответственных лиц, отметки бухгалтерии о его проведении и заканчивается сдачей в архив. В комбинированном документообороте создание и согласование документа проводится в электронной форме, затем документ печатается на бумагу и обретает ключевые подписи, после чего сразу сканируется для других звеньев и сдается в архив. Печать, подпись и сканирование могут делаться в канцелярии, в аппарате руководителя, у немногих ключевых исполнителей или на местах ключевых процессов.

Поступившие извне накладные и счета после их подписи исполнителями данного предприятия могут поступать секретарю начальника подразделения или делопроизводителю канцелярии, где сканироваться, рассылаться в электронном виде и на бумаге сразу сдаваться в архив. Приказы и распоряжения могут создаваться подразделениями-инициаторами, затем поступать в аппарат руководителя на подпись, там же сканироваться, рассылаться в электронном виде исполнителям и на бумаге сдаваться в архив.

Внутренние первичные документы по потоковым, заурядным операциям могут не печататься каждый раз при их создании. Документы по таким операциям лучше печатать периодически, ежедневно, еженедельно или даже ежемесячно в формате реестров. Для экономии конкретные операции — позиции реестров могут печататься мелким шрифтом (даже шестым) и лишь итоги выводиться более читабельно. При подписи автоматически составленных реестров с корректными итогами мало кто проверяет детали. Участники операций всегда доступны, поскольку периодически сдают результаты работы или получают зарплату.

Ряд зарубежных предприятий и организаций изначально ориентирует своих контрагентов и клиентов на комбинированный документооборот с преобладанием электронного. Подавляющее большинство документов не имеет решающего значения и запрашивается в отсканированном электронном виде. В редких случаях при необходимости по значимым операциям до завершения таких операций или принятия по ним рисков запрашиваются оригиналы.

Исполнители операций и бухгалтера любят подшивать в папки бумажные копии документов на всякий случай, т.е. просто будут накапливать эти документы на своих компьютерах. Лучше же вести централизованный упорядоченный архив сканов документов на сервере с правами доступа к такому архиву сотрудников сообразно их должностным обязанностям. Электронным архивом могут управлять канцелярия, секретариат или подразделение традиционного архива.

Малое предприятие или подразделение крупного создает свой текущий электронный архив. Делается это сотрудниками спонтанно путем накопления созданных документов в виде файлов. Подавляющее большинство распорядительных и юридических документов пишется на компьютере и отличается от бумажных оригиналов лишь отсутствием подписей. Такие документы для внутреннего пользования можно даже не сканировать, а лишь систематизировать каталоги их накопления и права доступа к ним.

Крупные предприятия помимо унифицированных форм первички применяют стандартизированные формы управленческой и юридической документации. Эти формы записаны в операционных регламентах и размещены во внутренней сети для всеобщего ознакомления и использования. Заполнение таких документов часто автоматизируется по типу учетной первички путем применения «рыб» – проформ и полей ввода для изменяемой части. По частым розничным операциям иногда применяют юридические документы по форме публичной оферты.

В работе с типовыми бухгалтерскими документами не возникает потребности в конкретном документе. Есть учетная база с таблицами реквизитов документов, и проще распечатать документ из базы вновь, нежели искать копию или скан оригинала. Зачастую используют реестры или расширенные выписки, где в строчку собирают все реквизиты типового документа. Аналогично нет нужды накапливать сканы или копии типовых распорядительных и юридических документов, когда их можно просто распечатать из базы.

Современная оргтехника дает широчайшие возможности аппликации документов путем их сканирования, объединения деталей в фотошопе и фотопечати. Такой документ на бумаге, особенно в большой стопке или сшиве, не вызовет подозрений, поскольку и печать, и подпись будут похожи на оригинальные. Скан такого документа в высоком разрешении позволит на несколько порядков увеличить фрагменты документов и проще доказать аппликацию. Опытные проверяющие, со знанием компьютеров и учета, хотя бы начальными навыками криминалистики, хорошо представляют себе возможности современной оргтехники.

Предпочтение проверяющими бумажных документов во многом является мифом, удобным для проверяемых. Налоговая или аудиторская проверка по бумажным документам протекает медленно и под контролем бухгалтерии. Действительно, каждый запрос и ответ прочитывается, если что, его можно задержать под предлогом разгильдяйства или занятости архива или исполнителей. Так проверка «накопает» меньше несущественных замечаний и меньше вероятности, что докопается до существенных нарушений. Впрочем, это противоречит концепции рабочих отношений с проверяющими как важной части рациональной организации бухгалтерского учета в целом.

Если у главбуха или руководителя есть фобии относительно результатов проверки, их можно удовлетворить и с доступом проверяющих в учетную базу. Можно предоставить старый компьютер или установить низкий приоритет исполнения запросов. Тогда конкретные документы из учетной базы будут извлекаться относительно быстро, а по большим ведомостям или выпискам база будет страшно тормозить или виснуть. Журналирование действий проверяющих, удаленный администратор позволяют видеть все их действия, реагировать на них почти как при обработке запросов на бумажные документы.

Нормальная проверка с рабочими отношениями начинается с ее планирования, с выборки операций. Для этого проверяющие получают в электронном виде оборотно-сальдовую ведомость по счетам аналитического учета или даже сразу расширенных выписок по всем счетам. Полученные учетные регистры выгружаются в Excel, в них выделяются крупные, нетипичные, подозрительные операции. Собственно проверка на месте заключается в точечных запросах документов по выбранным операциям. При ошибках в операциях из первой выборки, следующей выборкой запрашиваются документы по аналогичным операциям.

Аудиторам нужны аудиторские доказательства проведенной работы, а налоговикам — доказательства доначислений. Для этого из полученных электронных файлов выделяются регистры синтетического учета и расширенные выписки по аналитическим счетам с наибольшими нарушениями. Содержания расширенной выписки обычно достаточно, если в нее действительно собраны все реквизиты и они полностью характеризуют операции. По системным нарушениям делаются копии бумажных документов для примера. Также копируются документы по отдельным, крупным и наиболее вопиющим нарушениям. Файлы с бухгалтерскими регистрами печатаются мелким шрифтом, копии бумажных документов делаются с уменьшением размера. Из всего этого формируется шив и на корешке шива подписываются руководитель и главбух проверяемого предприятия.

Унификация первички и формы из альбомов Росстата

Требования законодательства и положений к формам первички

В первую очередь необходимо использовать унифицированные формы первичных документов из альбомов Росстата. Можно изменять и дополнять эти формы с соблюдением минимальных реквизитов и фиксацией форм в Учетной политике. Санкции редки, заключаются в непризнании конкретной первички документом, в обоснованности учета операции.

Удобство и недостатки унифицированных форм

Унифицированные формы за десятилетия вошли в привычку и реально экономят время людей на понимание документов. Рациональная первичка основана на унифицированных формах с их разумным изменением под особенности предприятия. Изменения диктуются управленческим учетом, отношениями с контрагентами, удобством печати на бумагу и архивом.

Возможности доработок и собственных форм

Выгрузка унифицированной формы и ее изменение в Excel, с добавлением кнопок и таблиц для записи множества операций. Использование конструктора форм учетной программы для более надежной работы и избежания двойного ввода реквизитов. Трудозатраты специалиста: день в первом случае и неделя – во втором, плюс постановка задачи и тестирование.

Примерная систематизация унифицированных форм

По 9 группам от участков учета, групп операций и ключевых отраслей, всего более 200 форм, с буквами и порядковым номером группы, официальным и сленговым названием. Например, участок учета труда и зарплаты, с кадровыми приказами, штаткой, табелем, командировочным, личным лицевином. Формы разной популярности и реального использования, большинство редких, рудиментных, однако полезных в качестве примеров для конструирования пользовательских форм.

Предприятия должны применять первичные учетные документы по формам из альбомов унифицированной учетной документации Госкомстата (Росстата). Эта норма определена рядом статей Федерального закона «О бухгалтерском учете» № 129-ФЗ от 21.11.1996 г., хотя в проекте нового Закона Росстат исключен и Статья 9 (п. 4.) говорит лишь об утверждении форм первички руководителем предприятия. Формы первички для бюджетных организаций утверждаются в соответствии с бюджетным законодательством. Формы банковских и кассовых документов утверждаются по согласованию с Банком России.

Документы в таких альбомах сгруппированы по участкам учета — группам однородных хозяйственных операций. Унификация документов начинается с форматов шапки и частично основания документов, минимально необходимого состава признаков реквизитов. Затем к этим общим частям добавляются наименования содержательных реквизитов и места для записи их значений сообразно характеристике операций отдельных типов. В основном для характеристики операций используют табличную часть унифицированного документа, что позволяет записывать множество позиций одной операции.

Унифицированные формы разработаны до массовых компьютеров, ориентировались на типографское исполнение бланков с их ручным заполнением. За много десятилетий формы вошли в привычку бухгалтеров и исполнителей операций, продолжают применяться несмотря на их кажущуюся принадлежность к прошлому. Компьютеры расширяют возможности дизайна форм, позволяют как минимум менять размер при печати на бумагу или выведении на экран, менять расположение реквизитов, размеры ячеек и количество позиций табличной части. Бухгалтерские стандарты допускают такие изменения унифицированных форм при сохранении их общей концепции.

Можно привести ряд примеров изменения унифицированных форм, с которыми сталкивается большинство населения. Первым примером является корешок кассового ордера, с его печатью вместо части листа А5 на ленту кассового аппарата, распространенные в банках в ответ на требования применения этих аппаратов. Следующим примером является товарно-транспортная накладная и особенно табель учета рабочего времени, с их печатью вместо альбомных листов А4 и А3 на лист А5, для экономии бумаги и архива. Аудиторы для аналогичной экономии и аудиторских доказательств сканируют первичку и печатают ее с уменьшением в 4–6 раз. Встречался и такой курьезный пример, как печать студентами примеров унифицированных форм на очень маленькие листы в виде шпаргалок.

Документы, форма которых не предусмотрена альбомами Росстата, приобретают силу наравне с унифицированными при наличии

ряда обязательных реквизитов. Эти реквизиты включают наименование и дату документа, наименование организации и должностного лица, содержание и основание операции, ее единицу измерения и подписи ответственных лиц. В случае недостаточности реквизитов информация из таких документов может признаться недостоверной. Указанные реквизиты являются минимально обязательными и предприятия может расширять их состав. Форма документа и состав реквизитов, отличные от унифицированных, утверждаются Учетной политикой.

Самым простым способом создания своей формы первичного документа является выгрузка из учетной программы в файл Excel унифицированного бланка и его пользовательская доработка путем изменения состава и размера колонок и строк. К такой форме добавляется простейшая база данных, а именно — несколько экранных кнопок и макросов для сохранения и пролистывания документов, простой журнал для накопления реквизитов на втором листе файла. Не проблема добавить в конкретные ячейки форматы данных, связки друг с другом, защиту от изменений, даже скрыть для просмотра журнал.

После апробации конкретных пользовательских форм документов, с небольшими трудозатратами их можно добавить в учетную программу и избежать ручной перебивки реквизитов. В каждой продвинутой учетной программе есть конструктор форм документов, по своему применению и составу форм интерфейса близкий MS Excel. Как минимум можно просто добавить в такую форму таблицу Excel из файла с апробированным документом. Можно потратить больше времени, собрать документы из отдельных форм и получить его в более рациональном виде.

На такую работу при наличии техзадания, на несколько версий и переделок, связи с базой данных у квалифицированного программиста уйдет не больше недели. Немного изменить положение конкретных реквизитов или размеры ячейки таблицы в унифицированных формах, добавить в них несколько реквизитов потребует от часа до дня работы программиста или даже опытного бухгалтера. Больше времени уйдет на внесение изменений в Учетную политику, обязательные при изменении форм применяемой первички, а также на разъяснения этих изменений для бухгалтеров и исполнителей операций.

Несмотря на гибкость бухгалтерского законодательства и простоту программного создания документов, все же рационально применять унифицированные формы, пусть и с их небольшой доработкой. В прежние десятилетия специалисты много поработали, чтобы сделать унифицированные формы удобными и не зря они вошли в привычку. Несколько креативных людей можно сориентировать на принципиально новые формы первички, особенно управленческого харак-

тера. По частым операциям можно разработать подробные регламенты с описанием креативных форм и раздавать их новым сотрудникам.

На крупном территориально распределенном предприятии с приличной текучестью кадров новым, даже опытным сотрудникам потребуются дополнительные один-два месяца на привыкание к нетипичным документам. Представители контрагентов и клиенты, особенно важные, могут испытывать приличный дискомфорт от излишне креативных форм, как минимум тормозить документооборот или даже отказаться от операций. Организовать с устоявшимися контрагентами электронный документооборот без повторного ввода реквизитов явно проще на основе унифицированных форм.

Чтобы лучше понять состав унифицированных форм, далее представлен краткий их перечень. Некоторые наименования форм сознательно сокращены с длинных официальных наименований до сленговых для упрощения запоминания. Многие кажутся весьма экзотическими и используются редко, хотя полезны программистам и бухгалтерам в качестве основы пользовательских форм.

Учет труда и его оплаты: Н Н Т-1 «Приказ (распоряжение) о приеме на работу», Т-2 «Личная карточка», Н Т-3 «Штатное расписание», Т-5 «Приказ (распоряжение) о переводе на другую работу», Т-6 «... о предоставлении отпуска», Т-8 «... о прекращении трудового договора (контракта)», Н Т-9 «... о направлении работника в командировку», Н Т-10 «Командировочное удостоверение», Т-12 «Табель учета использования рабочего времени и расчета заработной платы», Т-49 «Расчетно-платежная ведомость», Т-54 «Лицевой счет»;

Учет материалов: М-4 «Приходный ордер», М-7 «Акт о приемке материалов», М-8 «Лимитно-заборная карта», М-11 «Требование-накладная», М-15 «Накладная на отпуск материалов на сторону», М-17 «Карточка учета материалов»; МХ-1 «Акт о приеме-передаче товарно-материальных ценностей на хранение», МХ-18 «Накладная на передачу готовой продукции в места хранения», МХ-19 «Ведомость учета остатков товарно-материальных ценностей в местах хранения», МХ-21 «Отчет экспедитора».

Основные средства: Н ОС-1 «Акт о приеме-передаче объекта основных средств», Н ОС-2 «Накладная на внутреннее перемещение ...», Н ОС-3 «Акт о приеме-сдаче отремонтированных ...», Н ОС-4 «Акт о списании ...», Н ОС-6 «Инвентарная карточка ...», Н ОС-14 «Акт о приеме оборудования», Н ОС-16 «Акт о выявленных дефектах оборудования»; НМА-1 «Карточка учета нематериальных активов».

Работы в капитальном строительстве и ремонте: КС-2 «Акт о приемке выполненных работ», КС-3 «Справка о стоимости выполненных

работ и затрат», КС-6 «Общий журнал работ», КС-6а «Журнал учета выполненных работ», КС-11 «Акт приемки законченного строительством объекта».

Работы строительных машин и механизмов: ЭСМ-2 «Путевой лист строительной машины», ЭСМ-3 «Рапорт ...», ЭСМ-4 «Рапорт-наряд ...», ЭСМ-5 «Карта учета работы ...», ЭСМ-6 «Журнал учета работы ...», ЭСМ-7 «Справка о выполненных работах (услугах)».

Работы в автомобильном транспорте: 3 «Путевой лист легкового автомобиля», 4-П «... грузового автомобиля», 8 «Журнал учета движения путевых листов», 1-Т «Товарно-транспортная накладная».

Торговые операции: ТОРГ-1 «Акт о приемке товаров», ТОРГ-2 «Акт об установленном расхождении ... при приемке ...», ТОРГ-4 «Акт о приемке товара ... без счета поставщика», ТОРГ-8 «Заказ-отборочный лист», ТОРГ-9 «Упаковочный ярлык», ТОРГ-12 «Товарная накладная», ТОРГ-13 «Накладная на внутреннее перемещение...», ТОРГ-14 «Расходно-приходная накладная (для мелкорозничной торговли)», ТОРГ-16 «Акт о списании товаров», ТОРГ-18 «Журнал учета движения товаров на складе», ТОРГ-23 «Товарный журнал работника мелкорозничной торговли», ТОРГ-26 «Заказ», ТОРГ-27 «Журнал учета выполнения заказов покупателей», ТОРГ-29 «Товарный отчет».

Денежные расчеты с населением при торговле с применением контрольно-кассовых машин: КМ-1 «Акт о ... регистрации ... контрольно-кассовой машины», КМ-3 «Акт о возврате денежных сумм ...», КМ-4 «Журнал кассира-операциониста», КМ-6 «Справка-отчет кассира-операциониста», КМ-7 «Сведения о показаниях счетчиков контрольно-кассовых машин и выручке организации», КМ-8 «Журнал учета вызовов технических специалистов и регистрации выполненных работ», КМ-9 «Акт о проверке ... кассы».

Операции в общественном питании: ОП-2 «План-меню», ОП-3 «Требование в кладовую», ОП-4 «Накладная на отпуск товара», ОП-5 «Закупочный акт», ОП-6 «Дневной заборный лист», ОП-9 «Ведомость учета движения посуды и приборов», ОП-12 «Акт о реализации готовых изделий кухни за наличный расчет», ОП-14 «Ведомость учета движения продуктов и тары на кухне», ОП-16 «Ведомость учета остатков продуктов ...», ОП-18 «Акт о передаче товаров и тары при смене материально ответственного лица», ОП-19 «Журнал учета столовой посуды и приборов ... под отчет ...», ОП-20 «Заказ-счет», ОП-25 «Наряд-заказ на изготовление кондитерских и других изделий».

Различные отчеты из единой базы данных от одной первички

Источники реквизитов

Разные виды отчетности — это обобщения операций и реквизитов первички по приоритетным характеристикам. Формализованные характеристики вносятся в учетную базу, другие добирают и обобщают параллельно в бухгалтерии. Все нужные характеристики операций на предприятии есть, только они не полностью вносятся в первичку и учетную базу. Полный формализованный состав реквизитов операций — основа автоматизации разной отчетности без двойной бухгалтерии.

Процедура доработки первички

Анализ нехватки реквизитов в первичке под нужные отчеты. Добавление реквизитов в применяемые формы документов в структуре форм и в таблицах учетной базы. Или структурирование реквизитов унифицированных форм и привязка к ним справочников значений. Дополнительное время на уточнение дизайна форм первички для лучшей комфортности, интуитивной понятности.

Примеры доработки

Налоговый учет с разноской расходов в уменьшение или нет базы налога на прибыль путем дополнительной «галки» в экранной форме или выбора лицевинок контировки из справочников. В управленческом учете единообразные данные в справочниках сотрудников, клиентов, договоров, товаров для всех форм первички и отчеты по этим сквозным реквизитам.

Сопоставление трудозатрат

Разовые доработки компьютерных форм первички за неделю или дополнительные люди на ручной доработке отчетов постоянно. Перенос добора сведений на уровень первички путем заполнения дополнительного реквизита за дополнительную минуту. Параллельный бухгалтерскому добор или сортировка сведений — дополнительные минуты на беглое изучение каждой операции. Либо при улучшении комфортности экранной формы унифицированной первички экономия времени на документ в целом.

Следует еще раз кратко охарактеризовать рациональность единого учета для всех видов отчетности (бухгалтерской, финансовой, управленческой, налоговой и статистической). У хозяйственных операций есть множество характеристик, обретаемых вид учетных данных при документировании и регистрации, заполнении реквизитов первичных документов. В докомпьютерной, трудоемкой бухгалтерии главными считались реквизиты экономического содержания и стоимостного измерения операции, обобщаемые через синтетические счета в бухгалтерской отчетности. Компьютеры облегчают составление отчетности почти любой направленности и форматов, с главенством иных характеристик операций.

Сведения для разных отчетов в принципе присутствуют в характеристиках операций почти всегда. Просто не все сведения заносятся в первичку и затем не все реквизиты переносятся в регистры. Бывает, что сведения есть в первичке и в учетной базе, но с недостаточной формализацией для автоматического составления конкретных управленческих или налоговых отчетов. Бухгалтера вроде сведения собирают, но менеджеры ими легко пользоваться не могут. Появляются альтернативные каналы добора сведений, двойная бухгалтерия и профессиональное суждение. Вместо параллельного учета лучше сделать бухгалтерский учет более рациональным, вносить в учетную базу максимум реквизитов и делать это формализовано.

Рационализация учета заключается в понимании, какие отчеты и их показатели необходимы, как эти сведения получить через первичку. Важно учитывать, как сведения систематизируются и обобщаются, по каким алгоритмам и программам, чтобы не делать этого вручную. Обычно форматы отчетов уже разработаны и есть опыт их параллельного с бухгалтерским составлением и применения, с которым надо лишь познакомиться. Эти форматы и процедуры не всегда рациональны, а составители и пользователи отчетов держатся за свои привычки и считают их хорошими.

При грамотной методологии и постановке задач достаточно в унифицированную форму добавить буквально несколько реквизитов. Зачастую дополнительные реквизиты делаются на основе формализации уже имеющихся путем создания справочников. Тем самым добиваются единообразия и возможности быстрой программной обработки. Третьим, промежуточным вариантом является разделение поля ввода имеющихся реквизитов на части. Такие части формируются на ввод определенных данных или к ним также составляются справочники. Доработка экранной формы первички требует от пары дней до недели труда тандема квалифицированных программиста и бухгалтера.

На первый взгляд кажется несложным поработать в конструкторе форм и вставить дополнительную колонку в таблицу или еще одно поле ввода в экранную форму. На этапе пробной эксплуатации этого действительно достаточно, но не для массового использования. Форма должна быть эргономичной, интуитивно понятной, комфортной для пользователя на экране и на бумаге. Иначе сознание будет спотыкаться и терять время, даже появятся требования вернуть обратно прежние решения с двойным учетом. Дизайн интерфейса поручают особой группе программистов, почти художников или чертежников. Они до мелочей выверяют размещение интерфейсных форм и реквизитов документов на экране и в распечатке.

Помимо доработки экранных форм под дополнительные реквизиты, необходимо более ответственно вести справочники. Индивидуальные карточки сотрудников или контрагентов, договоров или партий товаров есть в типичной конфигурации тиражируемой учетной программы. Заведение данных в справочники лучше поручать одним сотрудникам, а потоковую регистрацию первички — другим. Полезны ревизии справочников на предмет избежания дублирования сведений, полноты карточек для целей составления разных отчетов. Программный запрет на ручное внесение ключевых реквизитов в первичку минуя справочник устраняет риск того, что чего-то в справочнике не будет.

Следует рассмотреть ряд типичных примеров налогового или управленческого учета. Самой трудоемкой частью налогового учета является суждение по расходам: уменьшают ли они базу налога на прибыль или идут после налога. Обычно это делается путем распечатки выписки по счетам расходов, их визуального просмотра и постановки «крыжиков» там, где расходы после налога. При этом бухгалтер вникает в каждую строку, суждение делает по комментарию и переживает относительно его корректности. При переносе этой работы на уровень первичного документирования в документ добавляется один реквизит — поле для галки относительно принадлежности к базе. При составлении документа, размышлении над сутью операции и просмотре оправдательных документов, требуется еще один параметр и секунда, чтобы поставить тот же «крыжик».

Можно не вводить дополнительный реквизит в типовую форму первички, а воспользоваться полем для контрировки. Номер счета аналитического учета может выбираться из справочника, где лицевики как в разрезе экономической сути расхода, так и по паре к уменьшению базы налога на прибыль или нет. Не надо искать комфортного места на форме документа для дополнительного поля. Достаточно разработать справочник и подпрограмму с полем ввода (точнее выбора) номера лицевика расходов.

В управленческих отчетах обычно необходимо что-то посчитать по сотруднику или клиенту. Обязательными реквизитами первички являются исполнитель и наименование организации, для которой это делается. Эти реквизиты не просто есть, они вводятся в отдельные поля форм и их необходимо лишь структурировать. Просто разрабатываются справочники тех и других, чтобы составитель первички выбрал название и фамилию из такого справочника. Тем самым обеспечивается единообразие данных реквизитов, с которым программным образом собрать все операции по ним — не проблема.

Для систематизации по партии или заказу потребуется доработать форму первички, разбив на части поле комментария или найдя место для нового реквизита. Именно в комментариях обычно ссылаются на договор или счет, только делают это произвольной фразой, невозможной для программной обработки.

Доработка — это структурирование и ревизия справочника, его связь с полем реквизитов типовых форм или несколько дополнительных реквизитов и полей ввода. На постановку задачи, ее исполнение и тестирование тратится неделя работы пары специалистов. После этого процедура добора информации переносится на уровень первичного документирования. Для конкретного бухгалтера участка учета лишние десятков секунд или минута на размышление и ввод дополнительного реквизита не принципиальны. Поточковая загрузка бухгалтеров редка, и один новый реквизит не скажется на количестве обрабатываемых документов. Если еще грамотно поработали со справочниками типичных реквизитов, то бухгалтер может даже немного сократить свои трудозатраты и ошибки за счет выбора значений из справочников.

Лишняя минутка в первичном учете высвободит целого человека или даже маленький коллектив от нетипичных отчетных форм. Если данные грамотно систематизированы, есть в первичке и внесены в учетную базу, то написать подпрограмму нетипичного отчета можно за ту же неделю работы, что и с первичкой. Несколько подходов пары программистов плюс бухгалтер на доработку первички и форм отчетов малы по сравнению с рутинной работой по слабо автоматизированному и недостаточно структурированной параллельной бухгалтерии. Плюс автоматизация обеспечит высочайшую точность и оперативность отчетов, что никак не получится при ручном составлении таких отчетов. А все началось с того, чтобы просто подумать, как лучше из типовой первички брать недостающие данные.

ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ МЕРЫ В ОБЕСПЕЧЕНИЕ ПОЛНОТЫ УЧЕТА

Материальная ответственность и материальность документов

Невозможность учесть и уследить за всем

Задача учета – обеспечение сохранности имущества и ценностей, полноты документирования операций.
К каждому звену процесса, человеку, партии товара бухгалтера или электронику не поставишь.
Важность самоконтроля, ответственности исполнителей за использование и сохранность ценностей.

Организация материальной ответственности

Приказ руководителя предприятия с составом ответственных, их ознакомительная роспись в приказе, надежное хранение приказа.
Утверждение норм порчи товаров, условий хранения и перемещения, разумной зарплаты за дополнительную ответственность.
Лимиты ответственности и выдач ценностей от обязанностей, зарплаты и других параметров.

Придание первичке нарицательной стоимости

Обмен ценностей на документы, возникновение и снятие материальной ответственности при наличии оправдательных документов.
Потеря первичных документов приравнивается к потере товара и требует возмещения со стороны ответственного.
Задержка документов или товаров влечет за собой задержку зарплаты и другие действия предприятия.

Ограниченность материальной ответственности

Законодательное ограничение ответственности частью зарплаты и уголовная ответственность, если потеряны крупные ценности.
На крупных предприятиях с работой на одном участке множества людей сложно персонифицировать ответственность за ценности.
В малом бизнесе и сфере услуг отсутствуют четкие звенья бизнес-процессов и предметы материальной ответственности.

Задачей бухгалтерского учета является, среди прочего, обеспечение сохранности имущества предприятия, надлежащее отражение в документах имущественных операций. Есть крупные, длящиеся операции, которые бухгалтера могут без проблем наблюдать, как например использование оборудования или помещений. Много внешних операций с документами от крупных предприятий с хорошо поставленным учетом, которым бухгалтера доверяют. Есть операции, совершаемые исполнителями вдали от бухгалтеров и даже других сотрудников.

В таких операциях отчасти помогают видеонаблюдение, аудио-запись, радиометки, даже GPS. Этими устройствами оборудуют склады, торговые залы, партии товаров, рабочие места отдельных категорий сотрудников и даже самих сотрудников. При грамотном применении электроники не только пресекаются неправомерные действия, но и собственно параметризуются хозяйственные операции. Однако электроника не дает полной гарантии сохранности и учета материальных ценностей, иногда она дорога или не везде применима.

Вместо армии бухгалтеров или повсеместной электроники помогает самоорганизация исполнителей операции, их нацеленность на надлежащее использование и учет имущества. Для этого уже много веков используют материальную ответственность, по которой принявший товар отвечает за него, пока не передаст этот товар другому. Приемка-передача товара документируется, экземпляры документов остаются у участников операции и поступают в бухгалтерию, документам присваиваются номера, фиксируются даты принятия или прекращения ответственности.

Документы по конкретным операциям могут быть свидетельствами материальной ответственности лишь при ее надлежащей организации, а без таковой являются просто учетной первичкой. Каждый исполнитель должен осознавать, что на него распространяется материальная ответственность. Таковым свидетельством является приказ руководителя предприятия по материально ответственным лицам и подпись этих лиц в ознакомление приказа. Нет приказа, нет подписи исполнителя, украли или потеряли приказ – нет материальной ответственности.

Приказ о материальной ответственности является лишь первым элементом организации этой ответственности. На практике возникают ситуации изменения материальных ценностей не по вине ответственного лица. Это и пресловутые усушка, утруска, порча из-за неправильной организации хранения, воровство не установленными лицами. Не всегда с товарами работают всецело аккуратно или так работать трудно в силу условий их перемещения и передачи. Наконец,

товарами оперируют в основном в заводской упаковке и в больших партиях, не проверяя каждый на наличие и работоспособность.

На все эти случаи необходимо детальное положение по материальной ответственности. В положении указываются нормы естественной потери ценностей. Нормы должны быть разумными, чтобы побуждать бережливость сотрудников и не отвращать их от ответственности. По товарам в партиях и упаковке приняты выборочная проверка наличия товара и ответственность лишь при порче упаковки. Оговаривается время нахождения ответственного лица на рабочем месте и ответственность лишь в это время. Надежное наблюдение и хранение товара должно препятствовать незафиксированному, неразрешенному доступу к товарам посторонних лиц.

Ответственность не может быть безграничной, вахтер не может отвечать за весь завод, а стрелочник — за всю железную дорогу. Лимит вытекает из должностных обязанностей ответственного, его положения на предприятии и уровня его зарплаты. Рядовому сотруднику в командировке или при закупке сельхозтоваров не следует вверять миллионы рублей, при зарплате 20–30 тыс. руб. и частой смене работы. Лимиты материальной ответственности по должностям и видам операций, иногда даже пофамильно, также утверждаются приказами.

Следует еще раз подчеркнуть, что первичный документ является важнейшим элементом организации материальной ответственности. Нет конкретного документа, что сотрудник товар принял, нет его подписи на документе или документ утерян — нет ответственности. С потерей документов проще, чем с деньгами, поскольку они составляются в нескольких экземплярах для разных участников сделки. Гипотетически доказать ответственность могут свидетельские показания и видеонаблюдение. Надлежащие документы проще, нежели разборки в коллективе, следственные и судебные мероприятия.

Итак, приемка-передача материальных ценностей оформляется накладной или актом. Происходит обмен материальных ценностей на первичный документ, почти как обмен товара на деньги. Первичка унифицированной или утвержденной на предприятии формы понимается не просто как некие произвольные записи, а как правильно составленный документ. Первичка составляется заранее с помощью бухгалтера и учетной программы, либо по возможности непосредственно на месте во время передачи ценностей. Содержание первички сверяется с фактом операции по номенклатуре и количеству, по персональным данным участников операции.

Нарицательная стоимость первичных документов подчеркивается действиями администрации и бухгалтерии при нарушениях. Не от-

читался работник документами по предыдущей операции — ему не позволят выполнять следующую, что чувствительно при сдельной зарплате. Не отчитался, скажем, сотрудник офиса по выданным подотчет деньгам, ему задержат зарплату или обернут ее часть в пользу предприятия. Сотруднику могут задержать заверение различных личных документов и выдачу справок, могут обойти при распределении нематериальных поощрений. Наконец, получить трудовую и приличную характеристику при увольнении будет затруднительно.

Материальная ответственность и нарицательная ценность документов побуждает исполнителей операций относиться к ним внимательно. Ценности не просто передаются и оформляются как придется, содержание документов внимательно сверяется с фактом. Документы как можно быстрее передаются в бухгалтерию чтобы не нарваться на приостановку деятельности или зарплату. Так бухгалтерия получает данные первичного учета максимально близко к факту и достаточно оперативно. Материальная ответственность способствует не только сохранности, но и надежному учету ценностей.

Положительные черты материальной ответственности хорошо проявляются в большом количестве небольших операций, не выходящих за рамки заурядной зарплату и простого понимания работниками. За разовыми крупными операциями всегда уследить проще бухгалтерам, руководителям или электроникой. Небольшой размер операций также определяется законодательным ограничением ответственности работника. При несогласии работника таковым обычно является удержание части зарплату по решению суда. Мерой легального воздействия является уголовное преследование за кражу или махинации.

Материальная ответственность очевидно применима в операциях с материальными ценностями, для которых она собственно и создана. Товары обычно проходят множество стадий оборота, через множество людей и с оформлением множества документов. Выпадение из такой цепочки одного звена позволит по документам других звеньев идентифицировать нарушения. В нематериальном производстве, в сфере услуг применять такой метод сложнее.

В сфере услуг есть отношения исполнитель-заказчик и плательщик-получатель, при которых оформляется первичка. Все же большинство услуг, особенно в малом бизнесе, производятся с непосредственным участием лишь двух человек и почти нет цепочки создания стоимости. Существуют косвенные свидетельства, как то нормы и факты расхода электричества или ингредиентов. Несоответствие первички по результатам и обеспечению деятельности показательны при длительных, больших искажениях.

Инвентаризация и сверка

Классическое понимание

Инвентаризация и сверка подтверждают позиции аналитического учета от первички исполнителей через членов комиссии.

Порядок инвентаризации определяет: позиции учета и характеристики операций, даты инвентаризации и оформляемые документы, участников инвентаризации.

Сверка проводится на годовую отчетную дату или при ликвидации предприятия, путем простого акта с каждым контрагентом за подписью руководителя.

Причины более современной интерпретации

Распространенность мегаскладов, территориально распределенных предприятий, товарных и банковских кредитов.

Недооценка материальной ответственности, безальтернативность сведений для учета от исполнителей и менеджеров.

Пренебрежение инвентаризацией и сверкой под предлогом автоматизации учета и механизации оборота ценностей.

Некоторые приемы инвентаризации

На крупных предприятиях полная плановая инвентаризация затратна и бессмысленна, лучше череда внезапных и частичных.

Целесообразно выделить специализированного сотрудника, привлекать внешних лиц и специалистов службы безопасности.

Можно объединить инвентаризационную опись и сличительную ведомость, в Excel рассчитывать отклонения.

Приемы рациональной организации сверки

Акт сверки за подписью руководителя или лица с доверенностью для придания юридической силы и с оборотами за период.

Акт сверки при смене ответственного менеджера у себя или у контрагента, руководителя – по крупным позициям аналитики.

Полезность приема аудиторов по прямой пересылке подтверждений остатков минуя менеджеров и бухгалтеров участков.

Инвентаризация — это проверка фактического наличия имущества организации (или ее обязательств) и их соответствия учетным данным. (Чая В.Т., Латыпова О.В., Бухгалтерский учет. — М.: КноРус, 2007. — С. 168). Точнее, инвентаризация как метод учета применяется больше к материальным ценностям, а сверка — к задолженности и финансовым вложениям. Для этого учетную позицию (остаток счета или карточки аналитического учета), полученную путем накопления за период данных первичного учета, подтверждают другими свидетельствами на дату. Материальные ценности подтверждаются путем их физического осмотра, обмера, взвешивания, задолженность — подписью акта сверки ответственным менеджером контрагента.

Проводится инвентаризация на основе приказа руководителя предприятия с детализацией ее аспектов, и руководитель же утверждает ее результаты. Для инвентаризационной комиссии по позициям аналитического учета составляются описи, куда заносят фактические результаты. Затем в бухгалтерии анализируют расхождения и при их выявлении составляют сличительную ведомость. В случае сверхнормативных расхождений с ответственных лиц берут объяснительные записки. После утверждения результатов инвентаризации излишки и недостачу ордерами проводят по аналитическим счетам учета ценностей. Корреспондирующие счета определяются исходя из нормативного или сверхнормативного отклонения: на прибыль до или после налога, на результат предприятия или ответственное лицо.

Исходя из даты проведения инвентаризация может быть плановой или внезапной, по охвату ценностей — полной или частичной. Инвентаризация нацелена не только на простой пересчет ценностей, но и на проверку их качества и ликвидности, адекватности стоимостной оценки, режима материальной ответственности, технического оснащения и условий хранения. Инвентаризация обязательна для годовой бухгалтерской отчетности, при смене материально-ответственных лиц, передаче имущества другим лицам, установлении фактов злоупотреблений, ликвидации предприятия. В состав комиссии обязательно включают бухгалтера участка учета и материально-ответственное лицо, плюс к ним руководителя операционного подразделения или специалиста, внешних аудиторов или государственных проверяющих.

Для инвентаризации характерны в основном разовые существенные действия и много аналитических позиций в описях и ведомостях. Проверить и оформить за раз много позиций задолженности или вложений невозможно в силу разных контрагентов. Чисто технически сверка разбивается на множество простых однотипных дей-

ствий и актов. Каждое в отдельности ощутимо проще инвентаризации, однако самых простых действий много и с особенностями каждого контрагента. Поэтому сверкой обычно пренебрегают в силу двойственности ее затрат, либо подтверждают лишь крупные позиции аналитического учета. Пренебрежение напрасное, поскольку в балансе статьи задолженности и вложений зачастую превышают по стоимости статьи ценностей, злоупотребления и потери столь же разнообразны и вероятны.

До массовой электроники был поток бумажной первички с трудностями независимой фиксации перемещений товаров. Инвентаризация нужна была как альтернативный способ документирования операций, отличный от материально-ответственных лиц и исполнителей, хотя бы на некоторые даты. В настоящее время этот метод учета для бухгалтеров кажется рутинной обязанностью, для материально ответственных лиц и руководителей – неприятной прихотью бухгалтеров. Казалось, при компьютеризации учета и оборудовании складов электроникой актуальность этого метода снижается.

Однако особенности современного бизнеса делают инвентаризацию по-прежнему актуальной. Скажем, гипермаркеты оперируют огромными потоками товаров, в них невозможна четкая материальная ответственность конкретных сотрудников, распространены порча товаров и «несуны». Сотрудники на местах могут несанкционированно выдавать товарные кредиты за счет условно постоянных остатков, получать с этого доходы без принятия кредитных рисков. Третьим примером является распространение товарного залога по банковским кредитам, передачи товара на реализацию, необходимость банка или производителя периодически контролировать залоги и товары.

Использование или хранение материальных ценностей может иметь длительный характер. Невнимание бухгалтерии и руководства к материальным ценностям и должностным лицам снижает ответственность. В условиях всеобщей невнимательности и разгильдяйства администрации сложно требовать возмещения ущерба. По нематериальным активам, дебиторке и кредиторке, финансовым вложениям возможны махинации и неточности, потери предприятия. По ним вроде нет строгой материальной ответственности, но есть ответственные исполнители и менеджеры. Сверка напоминает этим лицам про вверенные им учетные позиции, про их разбор по существу комиссиями специалистов и документирование отклонений.

Инвентаризация является весьма трудоемким методом, требующим участия нескольких человек и специальных знаний ценностей. Ее обычно нельзя поручить электронике или самим материально ответственным лицам. Необходимо не просто на глазок определять на-

личие неких ценностей, а понимать, что это именно те конкретные ценности. Как быть с товарами в заводской упаковке, с партиями товаров в крупных ящиках и контейнерах? На сколько реальна инвентаризация на крупном складе или в торговом зале гипермаркета? Как быть с территориально удаленными складами и магазинами, из кого формировать ревизионную комиссию? Приличная часть ценностей может планово или внепланово оказаться в пути между подразделениями или внешними лицами.

Для рационализации инвентаризации отказываются от полной плановой в пользу частичной внезапной. Заимствуют аудиторскую выборку и внезапность силовиков. Из позиций инвентарной описи пересчитываются лишь крупные остатки и с необычными движениями. Опытному аудитору или бухгалтеру всегда понятно, где возможны неточности и ухищрения ответственных лиц. К плановой инвентаризации можно подготовиться, например, отгрузив по документам товары контрагенту. Лишь реально внезапная инвентаризация выявляет махинации, а для мелких неточностей достаточна поэтапная частичная плановая инвентаризация.

Стоит ли отвлекать на инвентаризацию соседних материально ответственных лиц, бухгалтеров соседнего участка или их руководителей. Пожалуй, так можно получить сговор и обмен хорошими результатами, а также парализовать работу крупных участков. Не факт, что даже опытные в складском хозяйстве и учете лица могут быстро и четко обнаружить нарушения. На малом предприятии привлечь специальных людей накладно, но на среднем и особенно крупном это даст больший эффект. Специалист внутреннего контроля или внешний аудитор, прошедший за год-два через несколько десятков инвентаризаций, сработает эффективно. Специалист службы безопасности с навыками оперативной работы и пониманием специфики предприятия поможет в поиске нарушений и в избежании их сокрытия.

Реально ли вручную оформлять инвентаризационные описи и сличительные ведомости с множеством позиций. Поколение с опытом докомпьютерной бухгалтерии можно побудить так делать, а молодых специалистов уже не получится. Теоретически рукописные сведения без учетных данных должны показывать реальность пересчета. На практике одним членам ревизионной комиссии лень все пересчитывать, а другим лень составлять сличительные ведомости. Они договариваются, делятся аналитикой, просчитывают позиции с выборкой и просто переписывают данные вне выборки. Лучше сразу выгрузить аналитику в опись в формате Excel, дать время для анализа и выборки, предоставить ноутбук, на месте оформить сличитель-

ную ведомость и акт. Тем более что привлечение для инвентаризации специалистов, выборка и внезапность дают хороший результат.

Сверка задолженности и вложений — это не прихоть разработчиков бухгалтерских стандартов и излишне правильных бухгалтеров. При ее надлежащем оформлении она реально облегчает работу клиентским менеджерам и руководителям с обеих сторон. Это некоторая гарантия, что все отгрузки и оплаты реально учтены, документы не потерялись, клиентские менеджеры ничего не забыли. В случае трений достаточно поднять последний акт сверки и первичку с той даты и не копать архив за несколько лет. Акт сверки за подписью руководителя контрагента или лица с доверенностью экономит время в суде, поскольку в подавляющем большинстве случаев первичка в суде не потребуется.

Инвентаризация проводится при смене материально ответственного лица или реорганизации предприятия. Тогда же необходима и сверка. Отчасти того требует законодательство о банкротстве предприятий при формировании состава кредиторов и имущества. Находясь вне предприятия трудно представлять детали его оргструктуры, делегирования полномочий и документооборота. Не редки случаи выявления махинаций со стороны клиентских менеджеров и торговых представителей, в том числе и со сговором с отельными бухгалтерами. Тем более что подделать документы и изменить платежи проще, нежели оперировать реальными материальными ценностями.

Аудиторы и налоговики часто сталкиваются с несоответствием задолженности и расчетов, с изощренной подделкой документов. Они выработали свои приемы независимого подтверждения учетных данных в обход бухгалтерии и исполнителей. Крупные аудиторские фирмы рассылают запросы контрагентам с просьбой вернуть им акты сверки напрямую (с отметкой о согласии аудируемого предприятия). Делается это выборочно, обычно по нескольким десятками или сотне позиций аналитики, но достаточно чтобы понять вероятность махинаций. Налоговики проводят встречные проверки, в ходе которых сверяют данные аналитического учета контрагентов более детально. Встречные проверки столь же редки, как и выборочная рассылка аудиторов, но зная о них, предприятия избегают откровенных махинаций. В отношениях между контрагентами полезны прямые контакты бухгалтерий минуя менеджеров, для упрощения сверки и документооборота в целом.

Архивирование и последующее использование первички

Завершение оборота документов нарицательной стоимости

Обязанность бухгалтера сдать в архив проведенную первичку, полученную от исполнителей операций.

Сдать результат бухгалтерского труда в виде регистров и отчетности, с подписями и отметками получателей.

Понимание исполнителями и бухгалтерами вероятности обнаружения ошибок и их подтверждения через архив.

Госрегулирование архива

Бухгалтерская нормативка определяет сроки хранения документов и обязанность предоставлять их по требованию госорганов.

Вскользь упоминается про электронный архив, с возможностью печати на бумагу и придание распечаткам вида документов.

Узковедомственная нормативка рекомендует приемы организации, заимствуемые предприятиями по своему усмотрению.

Плюс регламенты и сотрудники крупных предприятий и аутсорсеров по работе архива.

Архив как инструмент последующего контроля

Папки-сшивы документов и номенклатура дел как аналитика и синтетика бухгалтерского учета.

Сшивы не как придется, а по правилам, с описями документов, как работа отдельного человека или участка учета.

Сверка описи сшива по итоговой сумме и количеству документов с учетными регистрами и фактическим количеством.

Лента калькулятора как свидетельство последующего контроля.

Рационализация сшивов

Места текущего накопления документов по участкам учета и программное составление описи документов (оба по номенклатуре дел и порядку формирования сшивов).

Четкие простые критерии описей и сшивов с выбором одного приоритетного фактора систематизации документов (по сотрудникам, по видам операций, по времени).

Бизнес-процесс, цепочка создания стоимости на конкретном предприятии завершается отгрузкой и оплатой товаров и услуг. Документооборот, сопровождающий такой процесс, имеет большее количество звеньев и ответвлений. Первичное документирование является первой стадией учета, основой следующих стадий ведения регистров и составления отчетности. Завершение учетного документооборота имеет два ответвления: у пользователей бухгалтерскими документами (первичкой и отчетностью) и в архиве предприятия. Можно считать первой стадией учета разработку учетной политики, а последней — принятие решений на основе отчетности, но это, скорее, стадии организации и управления, а не рутинного документооборота.

Завершение в архиве движения первички с нарицательной стоимостью важно для усиления ответственности исполнителей операций и бухгалтеров. Бухгалтер, получив первичку от исполнителя, знает, что после регистрации ее необходимо сдать в архив. Как исполнитель хозяйственной операции контролируется с обеих сторон в цепочке создания стоимости, так и бухгалтер чувствует ответственность перед исполнителем и специалистом архива. Исполнитель и бухгалтер понимают смысл хранения первичных документов в течение нескольких лет. Если нарушения в их текущей работе не выявлены сразу, есть вероятность обнаружения таких нарушений позднее и их доказательства с помощью архивных документов.

Бухгалтерия сдает в архив не только первичку, но также распечатки регистров и отчетности. Регистры и отчетность сдаются с подписью ответственных бухгалтеров, с отметками пользователей в их получении. Так спустя время можно разобрать реальные или мнимые претензии к бухгалтерии со стороны пользователей учетной документации. Практика знает случаи увольнения бухгалтеров, пропажи при этом документов, результатов многолетней работы. Обособление архива от бухгалтерии, сдача туда результатов ее работы минимизирует проблемы с ротацией бухгалтеров. В случае сбоя с учетной базой первичка и регистры помогут в понимании ее целостности. Нет необходимости перебивать или перепроверять всю первичку — достаточно сверки количества документов разных видов и итогов сшивов.

Только неспециалист в архивном делопроизводстве понимает архив как свалку документов в отдельной комнате или просто в шкафу. На самом деле архивное делопроизводство разрабатывает собственную методологию систематизации и обобщения документов. Работа архива в чем то не столь ответственная по сравнению с предыдущими стадиями документооборота, но точно достаточно сложная.

Исполнители операций и бухгалтера работают с текущими документами и по относительно узким участкам работ. Архив работает с документами за несколько лет и по результатам работы работников всего предприятия. Архив должен обеспечивать не просто сохранность множества документов, но и быстрое представление отдельных из них.

Закон или положения по бухгалтерскому учету содержат лишь упоминания о необходимости архива. Она вытекает из требования обеспечить сохранность учетных документов в течение определенного количества лет и представлять документы по запросу государственных органов. Бухгалтерская нормативка не конкретизирует работу собственно архива, взаимодействие с ним бухгалтеров и особенно приемы его рациональной организации. Все эти вопросы отдаются бухгалтерской нормативкой на откуп самим предприятиям, решаются ими где-то хорошо или плохо, на основе опыта своих сотрудников или узких ведомственных актов.

Крупные предприятия или специализированные компании накопили широкий опыт организации архива. Получить внутренние документы от них проблематично, но можно нанять сотрудников с опытом работы или передать на аутсорсинг часть архивных функций. Полученный опыт можно распространять на весь документооборот, обеспечивая надлежащую текущую систематизацию документов бухгалтерского, управленческого и технического характера.

Элементами архивного делопроизводства являются сшивы (папки) документов и их номенклатура. Конкретные сшивы содержат однотипные документы, документы одного исполнителя или подразделения за некий период времени. Первым листом сшива является опись документов, с подписями сдавшего документы исполнителя или бухгалтера, принявшего их работника архива. Номенклатура дел содержит порядок группировки документов по сшивам исходя из критериев удобства хранения и поиска. При необходимости поиска конкретного документа по номенклатуре дел определяются конкретные полка и папка, затем по описи — конкретный документ.

Самым затратным в архиве является не собственно хранение документов, которое можно организовать в дешевых местах и помещениях. Самое затратное — правильное формирование сшивов документов, поскольку во многом это ручной труд. В свою очередь в формировании сшивов самые большие проблемы возникают с описью документов, особенно разных в одном сшиве. Даже поиск и представление документов из архива не столь затратны в силу редкости запросов и при нормальном формировании сшивов. Практика ведения архивов выработала ряд приемов рационализации составления описи и фор-

мирования сшивов, программного и организационного характера. В наибольшей степени методология архива и учета пересекаются именно при формировании описи и сшивов.

Рациональный архив начинается никак не в самом архиве, а с построения к нему правильного отношения исполнителей операций. Архив — это не беспорядочная свалка документов или сортировка их как придется. Каждый исполнитель операций и бухгалтер должен ознакомиться с номенклатурой дел архива и порядком формирования сшивов, разумно поучаствовать в их уточнении. После проведения документа он должен класться в отдельный ящик стола, большую папку или полку шкафа по принципу последующего формирования сшива. Тем самым сортировка документов проводится при их непосредственной обработке, заблаговременно до сдачи в архив, а не в самом архиве.

При проведении операций разных видов бухгалтер раскладывает первичку по разным местам в хронологическом порядке и спустя время готовит несколько сшивов по видам операций. По важным потоковым операциям лучше применять признак сотрудника, документы не перекладывать из-за больших затрат времени и сдавать в архив ежедневно. По множеству редких операций бригада бухгалтеров имеет общие места текущего накопления документов и сшивы по видам операций. Небольшая бригада обычно работает слаженно и хорошо использует общие места накопления документов. При большом количестве сотрудников и документов по нескольким участкам это может превратиться в свалку и дополнительные трудности с формированием сшивов.

Номенклатура дел в архиве привязана к исполнителям, видам операций или иным четко определенным признакам. Под эти признаки пишутся простые программы автоматического составления описи того, что должно быть в каждом сшиве. Когда опись не надо писать вручную, а достаточно лишь проверить, то это уже гигантское облегчение работы архива. Берется такая опись с перечнем документов, их общими количеством и суммой и сверяется с фактическим составом документов. Выполняется это путем простановки в описи «крыжиков», или лучше использовать калькулятор с лентой и прикреплять ленту с итогами к описи. «Крыжики» или лента свидетельствуют, что опись и сшив реально проверены на предмет соответствия друг другу. Так выявляются потери документов или проводки операций под забытое обещание документ непременно предоставить.

Рабочие отношения с внешними проверяющими

Неизбежность внешних проверок

Обязательность аудита при выпуске ценных бумаг и привлечении крупных кредитов, важность для руководства крупных холдингов. Повышенное внимание налоговых органов к средним и особенно крупным налогоплательщикам. Широкий опыт внешних проверяющих, его контраст с узким опытом бухгалтеров участков учета предприятий.

Нерациональные отношения

Авралы и бессонные ночи перед проверками для предварительного просмотра документов. Споры с проверяющими по множеству мелочей или, наоборот, быстрое согласие на доначисления налогов. Рваный график работы и простои проверяющих, их озлобленность, подозрительность. Длительное составление и подписание актов проверок, переписка по нарушениям и их устранению.

Предпосылки рабочих отношений

Опытные бухгалтера в основном не совершают или сами выявляют существенные ошибки в документах. Проверяющим необходимы замечания, иначе будут вопросы к реальности проведенной проверки. Лучше определить бухгалтерские риски и допустимый уровень замечаний по результатам внешних проверок. Есть непубличные проекты актов, рекомендации руководству, где можно отражать множество мелких замечаний.

Результаты рабочих отношений

Реальная картина состояния учета в множестве мелких деталей, даже с учетом выборочности проверки. Сокращение менеджерского контроля за исполнителями и бухгалтерами по несущественным операциям. Экономия времени руководителей и исполнителей, их большая выработка и эффект, превосходящий затраты на аудит и налоги. Возможность неформального обращения к проверяющим с вопросами по нетипичным, новым операциям.

По законодательству открытые акционерные общества должны подтверждать свою годовую бухгалтерскую отчетность аудиторским заключением. Особенно важен аудит для эмитентов ценных бумаг, и за наличием аудиторского заключения при раскрытии информации эмитента следит ФСФР. Привлечение крупных инвестиций через ценные бумаги или кредиты требует аудиторского заключения крупных международных фирм. Малые предприятия не обязаны проходить аудит, у них упрощенка и незначительность налоговых платежей, поэтому рабочие отношения с внешними проверяющими для них не столь актуальны.

Контролирующий акционер может формально относиться к аудиту, минимизировать свои расходы и время проверяемых. Все же на большинстве предприятий, особенно в территориально распределенных холдингах, аудиту уделяют должное внимание. Сотрудники управляющей или головной компании холдинга не всегда могут понять все местные аспекты работы. Если аудит обязателен по законодательству, на него выделяется приличный бюджет, то с аудиторов целесообразно требовать проверок по существу и реальных рекомендаций.

В отношениях с налоговой бывают две крайности, условно называемые «ни копейки врагу» и «все равно есть планы доначислений». В первом случае бухгалтерия «вычищает» документы до проверки, внимательно читает материалы проверок и спорит по каждой строчке, угрожает налоговика судами. Во втором случае руководство предприятия заранее согласовывает сумму доначислений или спонсорской помощи местной администрации, минимизирует время своей бухгалтерии. Между этими крайностями и лежат рабочие отношения с налоговой, когда и существенные аспекты у предприятия в порядке, и проверка реально находит массу полезных мелочей.

Бухгалтер участка или главбух могут иметь приличный опыт и квалификацию, но много времени проработать на одном месте. Аудиторы и налоговики обычно проходят через десятки и даже сотни предприятий, получают более широкий опыт. Этот опыт не всегда глубокий — аудит все-таки выборка и искать ошибки других проще, чем работать самому. Однако широта опыта обеспечивает лучшее знание вероятных ошибок и рациональных приемов учета. Руководство предприятия платит аудиторам за такой опыт, а не только за страницу заключения.

Неправильная организация бухгалтерии особенно заметна во время внеплановой внешней проверки. Это стресс для бухгалтерии, иногда приостановка ее работы и лихорадка на предприятии в целом. Перед приходом проверяющих бухгалтерия переходит на 12–16 часовой режим работы и по сути проводит свою внутреннюю проверку. Напрягаются ответственные исполнители и контрагенты, задержавшие или

неверно оформившие документы. По недостающим первичным документам бывает привлекают профессиональных «художников». В принципе квалифицированный бухгалтер знает свои «косяки» и приемы проверяющих, но на всякий случай вычищает все что можно.

Непосредственно в ходе проверки каждый запрос проверяющих обсуждается консилиумом главбуха, его замов и представителей других подразделений. Затем подготовленные документы внимательно просматриваются несколькими людьми, бывает аврально переделываются и лишь затем передаются проверяющим. Каждый простой запрос обрабатывается по несколько дней – проверяющие подолгу ждут простых документов, простаивают, нервничают. Задержки усиливают подозрительность, правильные документы кажутся поддельными, увеличивается выборка проверки, следуют угрозы встречных проверок.

Не уложившись в график проверки и озлобившись, проверяющие готовят версию акта с максимумом замечаний и придиорок. Акт получается откровенно сырым, бригада проверяющих работает на следующем предприятии, и подписание акта затягивается. После подписания акта проверки долго длится переписка по реальности и устранимости замечаний и рекомендаций. Большинство из них создано в порыве злобы и аврала, устранимо с трудом, что затем скажется на следующей проверке с еще худшими результатами.

Выстраивание нормальных рабочих отношений с проверяющими начинается с оценки риска проверки. У опытных проверяемых в основном все хорошо, и лучше сразу признать допустимость небольших ошибок в акте проверки. Допустимость ошибок, их примерный уровень и количество решаются на уровне руководителя предприятия. Для этого собирается совещание с участием бухгалтерии, финансового отдела и исполнителей ключевых операций. Обычно эти люди свои недочеты знают и просто решают, что для них проще и дешевле – их искать и устранять или вписать их в акт.

Проверяемым обязательно надо что-то накопать, поскольку при отсутствии в акте замечаний уже к ним будут вопросы со стороны заказчиков проверки. Заказчики считают важным самостоятельно оценить состояние учета и налогов, пусть даже путем чтения множества мелких замечаний. В ходе проверки проверяемые быстро просматривают лишь ключевые документы и аспекты запросов проверяющих. Проверяющие не простаивают, имеют время, чтобы обсудить нарушения и подумать вместе с проверяемыми, как их лучше отразить в акте. При рабочих отношениях акт проверки обычно готов к ее завершению, готов без неожиданностей и неточностей, сразу подписывается.

Еще раз следует обратить внимание на опыт и квалификацию бухгалтеров. Бухгалтер, проверенный один-два раза, обычно не повторяет

прежних ошибок. Конечно же, если эти ошибки не высосаны из пальца проверяющими и не вытекают из трудноизменяемых особенностей учетной системы. На ключевых участках учета и по ключевым операциям работают опытные бухгалтера, прошедшие через несколько проверок. Второстепенные участки учета и небольшие операции можно доверить менее опытным. Это не дает полной гарантии отсутствия замечаний, но существенно снижает вероятность крупных нарушений при признании допустимости мелких.

Высокое руководство проверяемых и проверяющих обычно изучает или просматривает финальный акт или аудиторское заключение. До финальной версии бывают проекты, драфты, обсуждаемые между участниками проверки. В эти проекты неофициального характера и может попадать множество реальных и исправимых нарушений, особенно если они не влекут за собой санкций. Аудиторы плюс к расширенному заключению готовят рекомендации руководству, в которых описываются аудиторские процедуры и детали их результатов. Этот документ также составляется сначала в проекте и согласовывается с проверяемыми. Именно он обычно отражает бардак в бухгалтерии, множество устраненных в авральном режиме замечаний.

Реальная внешняя проверка с разумно составленным актом показывает реальные недостатки учета. Альтернативой такой проверки является дополнительный контроль со стороны руководителей бухгалтерии и подразделений-исполнителей. Заключается он в визировании документов, обычно всех, чаще путем их беглого просмотра. Действенность такого контроля мала и не спасает от авралов в ходе проверок. Завизировавшие документы понимают свой формальный подход и свою ответственность за нарушения. При реальных проверках и опытных бухгалтерах дополнительный менеджерский контроль лучше оставить лишь за ключевыми операциями.

Экономится время руководителей, они могут усилить внимание на действительно важные аспекты работы. Штатная пропорция высокооплачиваемых руководителей и непосредственных исполнителей операций изменяется в пользу последних. Потенциальный экономический эффект от изменения стиля работы руководителей среднего звена и ключевых исполнителей может достигать 30–40% фонда оплаты труда. По году в целом эта величина несоизмеримо больше платы за аудит по существу и даже небольших доначислений налогов.

При возникновении нетипичных ситуаций ключевые исполнители могут неформально обратиться за советом к прежнему проверяющему, с кем у него сложились рабочие отношения. Обращение к руководителю зачастую не дает результата, кроме потери времени обоим, поскольку вопрос реально нетиповой, и руководитель, как и подчиненный, не имеет на него однозначного ответа.

5 РЕШЕНИЯ ДЛЯ ПРЕДПРИЯТИЙ РАЗНЫХ РАЗМЕРОВ

ГЛАВА

КЛАССИЧЕСКИЕ ПРОСТЫЕ НЕДОРОГИЕ РЕШЕНИЯ

Закрепление бухгалтеров за подразделениями

Простые решения по организации учета вместо сложных

Исполнителей и бухгалтеров объединяют в подразделения и участки учета по ключевым операциям и связывают напрямую. Бухгалтера лучше работают со средним количеством исполнителей и операций, в помещениях среднего размера. Подразделение больше выигрывает, если бухгалтер оперативно решает текущие и нетипичные вопросы с документами.

Бухгалтера участков учета

Отвечают за бухгалтерскую первичку и простые управленческие отчеты по закрепленному подразделению. Подключаются к постановке задач автоматизации документооборота и его управленческих аспектов. При несложных технологиях непосредственно выполняют операции в пиковые нагрузки закрепленных подразделений. Главбух принимает бухгалтеров на работу и определяет им зарплату, по согласованию с закрепленным подразделением.

Главбух и его непосредственные подчиненные

Учет второстепенных, обеспечивающих операций ведется непосредственными подчиненными главбуха. В руках у главбуха единые Учетная политика и учетная база, дополнительный контроль и архив. Главбух отвечает за отчетность по предприятию в целом, за ответы по нетипичным внешним запросам и проверкам.

Прочие аспекты

Бухгалтеров участков учета объединяют через совещания, семинары, участие в методологии и автоматизации. Выделенные в юрлица подразделения обладают специализацией, закрепленными бухгалтерами, частичной централизацией учета.

Обычный бухгалтер ведет учет десятка видов операций, объединяемых понятием участок учета. Работоспособные и сообразительные бухгалтера ведут несколько участков учета. Специализация характерна и для исполнителей хозяйственных операций, эффективно выполняющих ограниченный состав работ. На средних предприятиях при относительно большом количестве операций каждой группы исполнители объединяются в подразделения. Традиционное решение по рациональной организации учета заключается в сближении ключевых участков учета и подразделений — исполнителей, оптимизации количества и широты бухгалтерской работы.

Альтернативой традиционным решениям по организации учета являются сложные централизованные или внешние решения. От бухгалтеров для таких решений требуется знать учет и программирование, заниматься текучкой и точечным реинжинирингом, предвосхищать будущие нетипичные операции и запросы. Средние предприятия сталкиваются с неадекватностью своих информационных технологий и дороговизне их обновления. Немаловажной является боязнь запускать на предприятие и в бухгалтерию внешних людей и организации. Только крупные компании с устоявшимся бизнесом, управлением и документооборотом готовы выделять огромные бюджеты на централизованные и внешние решения.

Помимо дефицита универсалов для постановки сложных решений, возникают проблемы с рядовыми бухгалтерами. Бухгалтер может теряться от большого количества горизонтальных и вертикальных коммуникаций и запросов, от open-space офиса. Каждый внутренний клиент из сотни требует времени на психологическую адаптацию, хотя бы по шероховатостям в документах. Консультанты, программисты и военные считают, что круг постоянного профессионального общения не должен превышать десяти человек. Крупные коллективы все равно делятся на группы психологически совместимых единомышленников.

Предложения по централизации или аутсорсингу учета часто возникают, когда среднее по размерам подразделение генерирует документов на загрузку менее чем одного бухгалтера. Когда коллектив, скажем, из 10–15 человек нацелен на результат и напряженную работу, экономия половины ставки рядового бухгалтера для них не принципиальна. Коллектив выиграет от оперативности работы закрепленного бухгалтера, от его умений решать нетипичные ситуации, от более адекватных управленческих отчетов. Реакция на нетипичный запрос или операцию требует широкого бухгалтерского опыта и глубокого знания специфики бизнеса. Это возможно только при длительном погружении бухгалтера в специфику работы конкретного подразделения.

Закрепленные за основными подразделениями бухгалтера решают несколько задач. Они занимаются первичкой, насколько возможно освобождая от документооборота исполнителей операций. Бухгалтера составляют узкие управленческие отчеты, данные для которых получают из закрепленного подразделения или из одного-двух других отделов. В случае пиков или авралов по основным операциям без технологических сложностей бухгалтера подключаются к их иной поддержке, диспетчеризации, даже выполнению. При глубоком понимании сути операций бухгалтера участвуют в автоматизации учетного и управленческого, даже технологического документооборота.

В зависимости от количества операций отдельных видов на участке учета может работать бухгалтер, группа или крупный отдел. Для плотной работы бухгалтеров и исполнителей операций, для освобождения исполнителей от документооборота бухгалтеров размещают в помещениях основных операций. Критерии количества операций и размещения бухгалтеров корректируются на автоматизацию документооборота, возможность традиционной поддержки при сбоях или пиках. Операции могут быть столь крупными и важными, что допускают отдельного бухгалтера, пусть даже с рабочей загрузкой далеко не полный день. Наконец, важным является взаимозаменяемость бухгалтеров на случай болезни и отпуска, увольнения или пиковых нагрузок.

На среднем предприятии есть множество второстепенных, обеспечивающих операций, совершаемых в малом количестве. Типичными примерами таких операций являются командировочные и больничные, автотранспорт, содержание недвижимости и т.д. Внутренние потребители таких операций размещаются по всему предприятию и нет ясной точки их концентрации. Хорошо если обеспечивающие подразделения размещаются в близких помещениях, способствуя концентрации бухгалтерского труда, хотя и по разным операциям. Если концентрации обеспечивающих операций нет, то бухгалтеров по таким операциям целесообразнее централизовать вокруг главбуха.

За главбухом и бухгалтерами его непосредственного подчинения остаются не только первичка по второстепенным операциям. За главбухом очевидно остается общая организация, методология и постановка учета в целом и по отдельным участкам. Трудно представить составление общей по предприятию бухгалтерской, управленческой, финансовой и налоговой отчетности вдали от главбуха. Главбух общается по ключевым вопросам с внешними проверяющими и пользователями отчетности, имеет при необходимости на то дополнительных бухгалтеров в непосредственном подчинении.

Без визы главбуха, зачастую решающей, не принимаются на работу конкретные бухгалтера участков учета и не определяется им зарплата. При нормальном делегировании полномочий, профессионализме и доверии к подчиненным это уже половина успеха. Участки учета работают в рамках единой Учетной политики и учетной программы, определяемой главбухом и его непосредственными подчиненными методологами и программистами. Специалисты или подразделения под главбухом по дополнительному контролю и архиву периодически оценивают фактические результаты работ бухгалтеров.

Помимо существенного влияния главбуха на учетные процессы на местах, важно обратное желание бухгалтеров быть единой общностью несмотря на удаленность рабочих мест. Это необходимо хотя бы для неформальных советов, подмены и помощи, для микроклимата и рациональной работы в целом. Периодически проводятся общие, необременительные для основных подразделений совещания и семинары бухгалтеров. Бухгалтера участков учета дают свои соображения по единой Учетной политике, по оптимизации учета в целом на основе своих узких наработок. Ротация и аттестация между удаленными участками учета поддерживают разумную широту знаний, карьерные перспективы и взаимозаменяемость бухгалтеров.

Средние предприятия, не говоря уже о крупных, зачастую располагаются в нескольких местах, имеют филиалы, выводят некоторые операции и бизнесы в отдельные юридические лица. Важной для бухгалтерии чертой сложной корпоративной структуры является сохранение специализации обособленных или выделенных подразделений. Самостоятельному юрлицу надо составлять отчетность и кажется нужны бухгалтера на все участки учета. Специализация юрлица позволяет выделять бухгалтеров под немногие важные операции, а второстепенные передавать в бухгалтерию головной компании.

Например, для среднего предприятия сферы торговли из десятком магазинов по 1–2 закрепленных бухгалтера будут в каждом магазине, в коммерческом и транспортном отделах, на централизованном складе, плюс к ним несколько бухгалтеров непосредственно под главбухом. Или второй пример небольшого универсального банка с несколькими специализированными отделениями, где бухгалтера-операционисты закрепляются за инвестиционными, за кредитно-депозитными операциями, за отделениями с их розницей и корпоративным РКО; другие операции и учетные процедуры объединяются вокруг главбуха.

Приемы рационального составления отчетности

Общие черты

Выбор вдумчивого, механического и автоматизированного составления отчета в зависимости от предприятия и специалистов. Специализация бухгалтеров по видам отчетности, а не фирмам и операциям, уменьшение времени на перезагрузку сознания. Наем людей с опытом работы в налоговой, крупнейших аудиторских фирмах, на многих участках учета под конкретные отчеты. Комбинация вдумчивого ручного и программного составления отчета с постановкой задач программистам и выборочной проверкой.

Особенности среднего предприятия

Ограниченная отчетность и трудности со специалистами, укрупненная специализация по налогам и бухгалтерской отчетности. Последовательное составление отчетности по видам и конкретным декларациям исходя из сроков и сложности. Паузы внутри отчетных периодов на нормативку, сопровождение внешних проверок, консультации. Заблаговременный анализ рисков, разбор нетипичных операций для сокращения авралов при подготовке отчетности.

Приемы работы с отчетностью после программы

Каждый бухгалтер ведет свое «портфолио» нормативки, комментариев, руководств, типичных документов, личных записей. В портфолио подчеркивается главное, которое просматривается за час-два перед конкретным налогом. После учетной программы не избежать беглой выборочной проверки отчета или декларации. Проверка строится от планов и предыдущих отчетов, по крупным операциям, по 2–3 операции каждого исполнителя и контрагента.

Нормирование и оплата труда

Деление отчетности и деклараций на три группы сложности и размеров предприятий с коэффициентами премий. Временной лаг по премиям или последующие вычеты за ошибки в ходе проверок, от затрат на переделки и размеров санкций. Гибкий график с переработками при подготовке отчетности и сокращенным днем в межотчетные периоды.

Вдумчивое составление отчетности означает понимание сути отчетных процессов и результатов, их применения пользователями. Такое составление усиливает качество отчетности, удовлетворенность пользователей и сокращает содержательные ошибки. При механической работе отчетность составляется без размышлений над ее содержанием. Это ускоряет составление отчетности, позволяет использовать бухгалтеров с низкой квалификацией и зарплатой. Сокращается вероятность арифметических ошибок и наоборот увеличивается вероятность смысловых. Полностью автоматизированное составление отчетности редкость, и как минимум требует грамотной постановки задачи и периодического тестирования результатов.

Вдумчивое составление отчетности и редкое вмешательство в автоматизацию требует специалистов с опытом работы по профилю отчетности. Для налоговой отчетности берут специалистов с опытом работы в налоговых органах, которые понимают не только суть налогов, но и порядок проверки деклараций. Публичную отчетность по международным стандартам или по требованию ФСФР обычно составляют сотрудники с опытом работы в крупнейших аудиторских фирмах. Бухгалтерскую отчетность составляют, точнее, контролируют правильность работы учетных программ наиболее опытные бухгалтера, прошедшие через множество участков учета. В составлении управленческой отчетности с бухгалтерами конкурируют отраслевые инженеры-экономисты в силу большего понимания специфики операций.

Использование на отчетности узких опытных специалистов может позволить лишь крупное предприятие, с большими штатами и объемами бизнеса. У такого предприятия большое количество подразделений и дочерних компаний, множество операций по каждой отчетной форме и несколько уровней консолидации. Каждый узкий специалист плотно занят своей отчетностью, поскольку он должен собрать и выборочно проверить сведения по множеству подразделений. Между днями составления отчетности такой специалист изучает нормативку, ищет новые приемы вдумчивого и автоматизированного составления отчетности. Много времени уходит на разбор нетипичных операций, на консультирование бухгалтеров участков учета, на комментарии для пользователей отчетностью.

Трудности со специализацией возникают на среднем предприятии, которое не может себе позволить множество узких специалистов, еще и реально загруженных далеко не полный рабочий день. Отчасти ситуацию упрощает меньшее число пользователей отчетностью и ее форматов, поскольку среднее предприятие обычно не привлекает деньги с финансовых рынков, специализируется на отдельных биз-

несах с их глубоким пониманием со стороны руководителей. И все же объединения бухгалтерских должностей как минимум под всю отчетность одного вида не избежать. Обычно отдельные бухгалтера отвечают за налоговую отчетность, за бухгалтерскую и немногочисленные форматы управленческой отчетности.

Единицы бухгалтеров досконально знают всю финансовую отчетность или все налоги, работают без подглядок и пауз. Для среднего бухгалтера объять необъятное невозможно, просто в силу ограниченности человеческой памяти и сознания. Хорошо еще, что российская бухгалтерская и налоговая нормативка существенно меньше в объеме по сравнению с МСФО или GAAP. Для бухгалтера важна выработка личных приемов оптимизации составления отчетов и деклараций. Особенно в условиях беглого просмотра и небольших доделок после учетной программы, вроде помогающей бухгалтеру с рутинной и одновременно сокращающей допустимое руководством время работы.

Опытные бухгалтера используют собственные материалы, конспекты, шпаргалки. Официальная нормативка изложена доходчиво, но каждый помнит из нее свое, а ключевое и плохо запоминающееся подчеркивается по распечаткам. К нормативке добавляются разъяснительные письма, комментарии и просто интересные журнальные статьи, с аналогичными подчеркиваниями главного. Руководство пользователя к учетной программе также содержит полезные советы по оптимизации работы. Каждый опытный бухгалтер собирает личное «портфолио» типичных документов и ляпов. Зачастую делаются личные простые записи, где что сформировать и распечатать, какие документы и ячейки сопоставлять.

Собственное «портфолио» по каждой форме отчетности или налоговой декларации может достигать десятков, если не сотен страниц, и невозможно такой объем прочесть за раз. Полного прочтения и не требуется, достаточно лишь проглядеть наиболее важные подчеркивания, на что обычно уходит час-два времени. Каждый бегло просматривает свое «портфолио» в наиболее продуктивное для него время дня. Работа головного мозга не одинакова в разное время суток и при разном количестве отработанных часов. Продуктивное означает просмотр и понимание максимально быстро, без мучений и самоубийств. Быстро «загрузив в оперативную память», точнее обновив в сознании навыки составления конкретной формы отчетности или декларации, можно приступить собственно к ее формированию и распечатке.

Проверять полноту регистров под отчетность, вникать в суть всех операций нерационально. Бухгалтер на отчетности доверяет тем, кто

поддерживает учетную базу и вводит в нее первичку. И все же автоматически составленная отчетность требует бухгалтерского взгляда, выборочного контроля. Предприятия занимаются планированием своей работы и налогов – существенные отличия факта от плана указывают на ошибки. При отсутствии планов помогают сопоставления с предыдущими отчетными периодами и анализ отклонений в величинах отдельных строк отчетности и счетов. Опытный бухгалтер, много лет проработавший на отчетности и прошедший несколько периодов на конкретном предприятии, знает вероятные места ошибок. В быстрой проверке очевидно необходимы приемы аудита с выборкой существенных операций и операций каждого вида.

Бухгалтер быстро просматривает лицевые счета по статьям отчетности с вероятными ошибками, выделяет крупные операции и вникает в их суть. Отдельные бухгалтера думают, что ошибки в крупных операциях маловероятны в силу большего к ним внимания на уровне первички. Однако практика показывает, что и в таких операциях ошибки все же возможны и беглый просмотр нескольких десятков существенных операций закрывает обычно 3/4 расхождений. Затем на выборку изучают по несколько операций в разрезе исполнителей и контрагентов, обращая особое внимание на новых. При выявлении ошибок в нескольких операциях выборку увеличивают для понимания их системности или случайности. Практика показывает, что понимание операций и документов обычно одинаковое, разгильдяев мало и ошибки повторяются. Собственно половина планового усредненного дня на составление отчетности при ее вроде автоматическом составлении как раз и требуется для быстрого выборочного просмотра сотни операций.

Трудозатраты на составление отчетности могут исчисляться от нескольких минут и нескольких кнопок компьютера до дня на выборочную проверку и понимание нетипичных операций. Тот же день выделяется для непосредственного составления отчетности или берутся несколько дней с учетом подготовительных мероприятий. Выходом из ситуации является журналирование действий бухгалтера, которое можно сделать в течение месяца или квартала автоматизировано, дистанционно, незаметно для самого бухгалтера. Целью такого журналирования является фиксация лишь явных простоев, когда никакие действия на компьютере не производятся или бухгалтер занят непрофильными программами.

Разные бухгалтера работают с разной интенсивностью и разные отчеты требуют разного времени, в идеале необходимо журналирование работы нескольких десятков человек по схожим отчетам, что доступно только на крупных предприятиях и в бухгалтерских фирмах.

На среднем предприятии применяется допущение, условное разделение видов отчетности на три группы сложности. В зависимости от размеров и специализации предприятия, наличия обособленных и выделенных в юрлица подразделений в отчет попадает разное количество операций. При автоматическом составлении отчетности быстрый просмотр и выборочная проверка необходимы и зависят от количества операций.

Скажем, в первую самую сложную группу попадают бухгалтерская отчетность форм № 1 и № 2, налог на прибыль; во вторую — НДС, ЕСН, НДФЛ, бухгалтерская форма № 4, статистика; в третью, самую простую группу — все остальное. Финансовую отчетность целесообразно разделить на части: собственно саму отчетность отнести в первую группу сложности, а многочисленные приложения и комментарии — в третью. По количеству операций отчетность также может делиться на три группы, например до 100 проводок в отчетный период, до тысячи и свыше тысячи. При консолидированной отчетности в дополнение к количеству операций вводится критерий количества консолидируемых предприятий.

В зависимости от группы сложности конкретного отчета применяется поправочный коэффициент к трудозатратам и зарплате бухгалтера. Здесь возможны разные варианты, скажем, базовая зарплата за отчетность второй группы, затем $\pm 30\text{--}50\%$ за отчетность первой и третьей групп. Возможно управленческое решение главбуха отдавать сложные отчеты более квалифицированным бухгалтерам за большую зарплату. Либо зафиксированные с помощью журналирования простои становятся основой перехода к сдельщине и гибкому графику работы. Бухгалтеру с резервами времени можно предложить понижение зарплаты в обмен на неполную занятость. Либо, наоборот, предложить небольшое повышение зарплаты за дополнительные отчетные формы.

Премии или вычеты за результат в виде удовлетворенности пользователей могут достигать тех же $30\text{--}50\%$, важно лишь относить их на более поздний срок выплат. Налоговые органы проверяют периоды с временным лагом полтора-два года, результаты работы конкретного подразделения могут за короткий период сильно меняться, в работе с инвесторами нужна многолетняя стабильность и преемственность. Отсрочить расплату на несколько лет сложно, поэтому составители важнейших отчетов должны работать на предприятии долго, намного дольше рядовых бухгалтеров по первичке, и необходимо упирать на выплаты за выслугу лет.

Регистры и отчетность по внешней первичке

Предпосылки

Не требуется финансовая и управленческая отчетность, бухгалтерская и налоговая — с нормативным временным лагом.
Смена собственников, руководителя или главбуха с передачей дел или нарушениями учета и учетной базы данных.
Крупные контрагенты со стабильным документооборотом и получением от них внешней первички.
Бизнес по ведению и восстановлению учета со своими приемами моделирования и документирования прошлых операций.

Четыре ключевых действия

Анализ структуры контрагентов по сведениям работников, по неполной учетной базе и документам прошлых периодов.
Под предлогом сверки задолженности получение выписок по лицевым счетам, где возможно — копий первички.
Сплошная регистрация или проверка внешней первички, моделирование и документирование внутренних операций.
Несколько проектов отчетности и деклараций, с анализом и устранением перекосов и ошибок.

Связь с внешним аудитом и налоговыми проверками

Вместо выборочного подтверждения внешних операций их полная ревизия, с похожими процедурами запросов и проверок.
Встречная налоговая проверка основывается на внешних документах крупных предприятий.
Результаты камеральной проверки зависят от полноты первички и правильности настроек учетной программы.
Контрольные закупки, инвентаризации, оперативные мероприятия к прошлым периодам не применимы.

Трудозатраты и их оптимизация

В среднем по неделе на каждое из четырех ключевых действий.
Сбор и регистрация первички, составление отчетов и деклараций по типам за несколько кварталов происходит быстрее хронологической регистрации или поквартальных комплектов.
Вероятные доначисления налогов и штрафы за небольшие задержки при работе по типам документов раз в квартал.

Иногда предприятию не требуется управленческой отчетности – в силу средней величины или узкой специализации руководство решает вопросы без поддержки бухгалтерии. Первичка может быть хорошо интегрирована в технологический документооборот или упрощена под понимание исполнителей операций. Бухгалтерская работа получается недостаточной для полной загрузки квалифицированного дорогого бухгалтера. С бухгалтером низкой квалификации предприятие сталкивается с нерациональными, устаревшими решениями.

Не редкость смена собственников и желание новых перестроить документооборот под собственное понимание бизнеса. Руководство предприятия может быть уличено в махинациях и грубых искажениях отчетности, с необходимостью ее полной ревизии. Увольнения бухгалтеров иногда сопровождается пропажей первички и баз данных, выявлением массовых случаев разгильдяйства и безделья. Новые руководители и главбухи обычно не экономят на изучении наследства, на приведение его в надлежащий вид.

В первом случае бухгалтерия упрощается до практики середины 1990-х гг., до составления и регистрации первички с временным лагом, составления отчетности для налоговой и банков. Квалифицированный бухгалтер приглашается на несколько недель в квартал для уточнения организационных аспектов, разбора накопившейся первички и составления отчетности. Во время его отсутствия на предприятии работает помощник бухгалтера, решающий рутинные вопросы и консультирующийся с бухгалтером по нетипичным операциям.

Во втором случае также прибегают к услугам профессионального бухгалтера или бухгалтерской фирмы. Отличие от первого случая заключается в первоначальных организационных и аналитических материалах. Первичка обычно находится в хаотичном состоянии, учетная программа поддерживалась неясно, как и нет уверенности в полноте учета. Работа для профессионального бухгалтера содержит больше элементов вызова, аврала, даже творчества.

Лишь на первый взгляд это неразрешимая проблема. Предприятие оставляет «следы» у крупных и инфраструктурных контрагентов. Популярным и универсальным внешним поставщиком информации по хозяйственным операциям является банковская выписка. Затем используют документы от крупных оптовиков и экспедиторов, таможенных и различных государственных органов, предприятий ЖКХ и связи. Банки и крупные предприятия находятся под повышенным вниманием налоговых органов и обладают достаточными инвестициями для качественной постановки документооборота.

Розничные продажи за наличный расчет документально не подтверждаются из независимых источников, но их можно высчитать по закупкам у оптовиков и выплатам зарплаты. Трудно напрямую подтвердить факты производственной деятельности, но есть поставки коммунальных услуг и счетчики на любом технологичном оборудовании, есть отраслевые нормы расхода материалов. Особенно хорошо когда зарплата перечисляется на банковские карточки и ее можно восстановить по периодам и сотрудникам.

Опытные бухгалтера с отраслевой специализацией хорошо представляют себе операции предприятий. По аналогии с другими предприятиями и периодами и на основе внешней первички можно моделировать внутренние операции. Бухгалтер собирает собственное портфолио типичных документов не только бухгалтерского, но и управленческого, коммерческого, юридического и даже технологического характера. Налоги в основном исчисляются по внешним операциям, и неточности в учете внутренних операций не критичны.

Работа профессионального бухгалтера начинается с анализа полноты и качества первички. Остатки на начало и конец периода «связываются» с документами за период на калькуляторе с лентой или в Excel. Профессиональное чутье (суждение) бухгалтера подскажет, нужна ли по контрагенту хронологическая выписка. По результатам анализа полноты первички формируются запросы к контрагентам по недостающим документам, структура справочников значений частых реквизитов и прообразы шивов для архива. За недостающими документами посылают исполнителей операций или помощника бухгалтера, помощник также же приступает к регистрации документов в учетной базе.

Профессиональный бухгалтер продолжает уточнением модели внутренних операций и росписью недостающей внутренней первички. В росписи указываются ключевые реквизиты операций и ссылки на файлы бухгалтерского «портфолио». Профессиональный бухгалтер обычно обрабатывает несколько документов каждого вида, затем передает ставшую рутинной процедуру своему помощнику. Обрабатывать первичку лучше по ее типам, что экономит время на перезагрузках сознания, интерфейсных форм, поисках проформ и рыб документов.

Составив и введя в учетную базу всю первичку, можно попробовать получить бухгалтерскую отчетность. Далеко не сразу можно экономически правильно увязать друг с другом все внешние операции и составить документы по связанным с ними внутренним операциям. Отчетность может приобрести вид, нетипичный для предприятия

данной отрасли и размера, существенно отличный от предыдущих периодов. Проводится повторный, уже выборочный анализ операций на предмет выявления ошибочных и нетипичных; пробный баланс показывается руководству предприятия.

Важным методом аудита является независимое подтверждение данных аналитического учета у контрагентов. Аудиторы анализируют операции, строят выборку для проверки первичного учета, при этом не просматривая все операции и документы. Аудируемая отчетность анализируется на предмет соответствия предприятиям-аналогам и прошлым периодам. Эти приемы, только с большей выборкой, с более ответственным анализом и зачастую сплошь по некоторым операциям и применяют бухгалтера.

Практика ведения или восстановления отчетности с приличным временным лагом может содержать налоговые риски. Основные налоги платятся ежемесячно или реже при небольших суммах. Налоговые органы установили месячный временной лаг на сдачу отчетности и налоговых деклараций. По истечении месяца отчетность можно пересдать, хотя и со штрафами при доначислении налогов. Уплата налогов с задержкой в несколько месяцев оборачивается чувствительными штрафами. Небольшие ошибки, скажем в 5% налоговой базы, помноженные на ставку налога, ставку рефинансирования и пару месяцев экономически допустимы.

На важных для налогов операциях и документах необходимо постоянно держать на предприятии помощника бухгалтера. Помощник оформляет самую важную первичку в те дни, когда это необходимо во избежание штрафов. Профессиональный бухгалтер в первую очередь объясняет и проверяет работу помощника с такой первичкой при составлении квартальной отчетности. Не следует ожидать от помощника безошибочности и полноты работы, необходимо сразу оговорить допустимую величину ошибок. Профессиональный бухгалтер раз в квартал все проверит и если надо, сделает небольшие доначисления.

Налоговая проверяет заверченный налоговый период плюс время на сдачу годовой отчетности, ее анализ и выработку графиков проверки. На практике проверке подлежат налоги за предпоследний год и даже более ранние годы. О налоговой проверке обычно известно заранее и есть время для приведения документов в порядок. Встречная и камеральная проверки близки по методологии к процедурам восстановления учета. Налоговая запрашивает документы у крупных и инфраструктурных контрагентов и затем проверяет их в регистрах.

Контрольные закупки и проверка кассовой дисциплины, инвентаризация и оперативные мероприятия силовиков применимы только к текущему периоду. Эти неприятные для предприятий методы налогового контроля к прошлым периодам не применимы. В случае «слухов» или явных действий предприятие сразу приглашает бухгалтера, в задачи которого входит объяснение документооборота и минимизация негатива. Как и с налогами по текущему периоду, по оперативным мероприятиям налогового контроля устанавливается экономически обоснованная величина налогового риска.

Цейтнот и переработки у профбухгалтера возникают только по новым клиентам с «завалами» в учете. По стабильным клиентам с ясным составом контрагентов и структурой хозяйственных связей, со справочниками и проформами документов, «натасканным» помощником, затраты времени снижаются в полтора-два раза. Помощник делает многие процедуры с первичкой и регистрацией до завершения квартала. Налоги затруднительно посчитать до завершения квартала, хотя при подготовке и помощнике время сокращается до недели. Профбухгалтер с помощником могут одновременно обслуживать несколько достаточно приличных предприятий.

Тарификация услуг приходящего бухгалтера или восстановления учета отталкивается от затрат времени и ставок штатных бухгалтеров. Вопрос еще и в мотивации приходящих бухгалтеров на сделную оплату и стремление к работе по совместительству на нескольких предприятиях. Более напряженный и результативный труд должен оплачиваться выше, заказчик несет некоторые неудобства по первичке из-за отсутствия бухгалтера большую часть времени. Заказчик выплатит большую часть сэкономленного, когда на рынке недостаток частных бухгалтеров или если за обеими сторонами стоят бренды. На устоявшемся рынке профессиональный бухгалтер получает до половины штатной квартальной ставки.

Коробочные учетные программы вместо промышленных

Выбор промышленной или коробочной программы

Крупные предприятия используют промышленные решения, малые – простые коробочные, а средние стоят перед выбором. Промышленные решения индивидуальны, требуют много времени и денег, не по карману средним предприятиям. Коробочные решения чрезмерно универсальны, не рассчитаны на много пользователей и операций, требуют доработки.

Масштабирование коробочного решения

Детализируются необходимые для общей отчетности предприятия реквизиты операций и время централизации учетных данных. Отдельные коробочные решения устанавливаются по участкам учета и обособленным подразделениям. Стандартной процедурой выгрузки/ загрузки учетной базы данные собираются с локальных мест на участок отчетности. Участок отчетности работает с объемными данными, с малым количеством пользователей и запросов, разумно медленно.

Дополнительные решения

Диагностика проблем с реквизитами первички и управленческой отчетностью из-за нестыковки данных локальных учетных баз. Реальная Учетная политика со справочниками реквизитов. Централизация настроек и обновлений локальных учетных программ, написание для этого простых программ. Вывешивание нормативки, руководства по доработкам, объяснений типичных ошибок во внутреннюю сеть.

Программисты предприятия

Приличное предприятие использует много программ для полноценной загрузки нескольких программистов. Программистов под доработку коробочных программ нанять проще и дешевле в силу массовости задач и простоты программ. Для быстроты работы учетной базы участка отчетности ставят задачу по оптимизации ее структуры и алгоритмов запросов.

Рациональность каждой стадии бухгалтерского учета (первичка, регистры — базы данных, отчетность) зависит от учетной программы. Выделяют три уровня программных решений для предприятий разной величины: таблицы и макросы Excel для субъектов малого бизнеса, коробочные универсальные программы для средних предприятий, промышленные индивидуальные программы для крупных. Выбор зависит от количества пользователей и операций, от уникальности процессов и инвестиционных возможностей предприятия.

Для малых и больших предприятий выбор очевиден, трудности с выбором возникают на средних предприятиях. Коробочные решения уже не удовлетворяют, на промышленные решения нет денег и людей. Вместо траты огромных денег, лучше немного изменить работу применяемых коробочных решений. Промышленные решения собираются из тех же «кубиков» (элементов языка программирования, интерфейса и технологий баз данных), что и коробочные. Надо подумать, как лучше сложить имеющиеся «кубики» и избежать траты огромных денег.

Одним из преимуществ дорогих промышленных решений является централизация баз данных и возможность быстрой работы с ними множества территориально распределенных пользователей. Поэтому руководство в первую очередь решает, какие учетные данные необходимы в централизованной учетной базе и каким сотрудникам необходим оперативный доступ. Например, нужна ли аналитика вплоть до конкретной единицы товара на удаленном складе или сендвича в конкретном фасфуде в реальном времени, или можно обойтись пакетным обновлением раз в день.

Промышленные решения, например, в банковской сфере или на предприятиях мобильной связи, делят учетные базы на части по территориальному и операционному признаку. Операционная система Сбербанк или биллинг Билайна в масштабах страны не работает с одного сервера. В регионах на уровне отделений или базовых станций первичные данные предварительно накапливаются и систематизируются, затем в пакетном режиме передаются на региональный уровень.

Решение по разумной децентрализации учетных процессов и баз данных накладывается на структуру предприятия и бухгалтерии. Локализуются основные участки учета, такие как зарплата и кадры, производство, склад, расчеты с дебиторами и кредиторами. Коробочные решения ставятся в обособленные подразделения или дочерние компании в модулях и настройках согласно их специализации. Когда к конкретной учетной программе имеют доступ несколько десятков человек одного-двух подразделений, она работает без задержек.

Так решаются проблемы наиболее массовых пользователей и операций на местах, но остается проблема отчетности по предприятию

в целом. Как составлять бухгалтерский баланс с автономными модулями по участкам учета? Как связывать в управленческой отчетности операции подразделений с их информационной обособленностью? Не делать же балансы кусками по отдельным счетам и разделам и затем соединять их в Excel. Хотя составление в Excel управленческой отчетности или консолидированной отчетности не редкость.

Для отчетности по предприятию в целом необходима общая, консолидированная база. Для создания такой базы используется стандартная процедура выгрузки учетной базы. Эту процедуру применяют профессиональные бухгалтера, скачивая учетную базу на флешку для работы дома. Процедура также используется для резервного копирования в рамках информационной безопасности. У процедуры выгрузки есть обратная процедура загрузки, используемое на участке отчетности. При большом количестве обособленных участков учета пишут простую программу консолидации локальных учетных баз.

Пользователей у такой учетной базы и запросов к ней будет мало, различные запросы не будут конкурировать друг с другом. Общая учетная база с огромным количеством операций на участке отчетности с коробочным решением, конечно же, не будет работать молниеносно. Для составления, скажем раз в месяц, оборотно-сальдовой ведомости по счетам синтетического учета несколько десятков минут или даже час проблемой не является. Управленческие отчеты по предприятию в целом обобщают отдельные виды операций и программа «пробегают» по общей учетной базе меньше чем для оборотно-сальдовой ведомости.

При большом желании повысить оперативность работы с общей базой ставят задачу программистам. Такая работа требует больших навыков программирования, нежели конструктор форм первички или консолидация выгрузок локальных баз. Необходимо понимание структур таблиц баз данных, частых запросов и их алгоритмов. Данную работу целесообразно объединять с ежегодной ревизией, о чем говорится в следующем пункте. Быстродействие работы с учетной базой можно повысить на десятки процентов без дополнительных вложений в компьютерное и сетевое оборудование.

Проблемой консолидации локальных инсталляций коробочных программ является сопоставимость данных. Бухгалтерскую отчетность консолидируют на уровне синтетики, цифровой и унифицированной, без проблемной для программной обработки. Расхождения являются огромной проблемой управленческих баз данных в Access или Excel. На крупном предприятии работает множество рядовых бухгалтеров, со своим пониманием и стилем написания реквизитов. Бухгалтера участка отчетности вынуждено просматривают регистры и отчеты с мест до их автоматической консолидации.

Избежание ручного труда на консолидации следует не из особенностей брендов или алгоритмов программ. Промышленные решения развертываются и обновляются по специальным программам и выделенными сотрудниками. Большие деньги за сопровождение, большие размеры предприятий и множество рабочих мест делают выгодным написание программ вместо ручной установки или обновления. В коробочных решениях используют автоматические обновления при изменениях в налоговом и бухгалтерском законодательстве.

Бухгалтеров с механистичным просмотром локальных учетных баз перед их консолидацией меняют на методологов и программистов. Методологи решают, какие реквизиты используются в управленческой отчетности и какие их значения необходимо унифицировать. Программисты сделают унифицированные справочники и программы обновления локальных установок. Общие справочники ведут также по клиентам, сотрудникам, товарам и контрактам. Во избежание дублирования новые позиции таких справочников должны вводиться в одном профильном подразделении.

Программистам трудно решать задачи, сформулированные устно или в виде произвольных служебок. Бухгалтерам участков учета трудно работать исключительно с учетными программами без подглядки за разъяснениями в нормативку. Детальную Учетную политику вывешивают во внутренней сети со всеобщим доступом. Полезно вывешивать типичные неточности в реквизитах операций, их последствия в виде дополнительной работы участка отчетности. Сэкономив на ставке одного-двух бухгалтеров-методологов можно существенно увеличить трудозатраты бухгалтеров участков учета, неточности в учетных базах.

На приличном предприятии, помимо коробочной учетной программы, есть еще много работы для одного-двух штатных программистов. Приличное предприятие имеет интернет-сайт не просто как доску объявлений, а хотя бы с минимальным взаимодействием с клиентами и сотрудниками. Обязательно есть внутренняя сеть с множеством внутренней нормативки и электронным документооборотом. Есть электронный обмен с банками, налоговой, может быть таможней, крупными контрагентами и инфраструктурными компаниями.

Применение универсального коробочного решения упрощает найм программистов для его доработки и поддержки. В регионах легче найти программиста для 1С:бухгалтерии, нежели на Oracle или SAP. Руководство разработчика коробочных решений тоньше, чем промышленных, требуется меньше времени на познание и решение конкретных задач. Результативность труда знатоков коробочных решений выше, а зарплаты — ниже чем у программистов промышленных платформ.

Годовая ревизия учетных процедур и баз данных

Проблемы ранее хорошо работавшей бухгалтерии

Авралы и переработки за рамками квартальной отчетности, под-
тормаживание учетной базы, апатия и склоки бухгалтеров.
Дорогой и длительный реинжиниринг учета, неизбежные болез-
ненные кадровые решения.
Годовая ревизия учетных процедур и баз данных – дешевле и ре-
зультативнее реинжиниринга.

Ежегодные процедуры в рамках бизнеса и законодательства

Верстка бизнес-планов, задач и схем мотивации сотрудников.
Пересмотр годовых договоров с ключевыми контрагентами.
Уточнение прав подписи документов и доступа к программам.
Годовой аудит отчетности с элементами консалтинга.
Годовая инвентаризация имущества и сверка обязательств.
Уточнение Учетной политики и внутренней нормативки.

Ревизия и сокращение ненужного бухгалтерского труда

Уточнение рабочего плана счетов и кодировки лицевиков исходя
из изменений структуры и количества операций.
Журналирование действий пользователей управленческой отчет-
ности, выявление непопулярных и дублирующих отчетов.
Уточнение форм и реквизитов первички, графика документообо-
рота под изменение бизнеса и состава отчетности.
Закрытие неработающих карточек и лицевиков аналитического
учета, сдача в архив закрытых договоров и дел.

Оптимизация учетной базы

Архивирование учетной базы завершившегося года и ограниче-
ние к ней права доступа бухгалтерам участков учета.
Пересмотр состава таблиц, избегая единичных мегатаблиц и мно-
жества таблиц с единичными записями.
Анализ алгоритмов наиболее частых запросов и отчетов на пред-
мет рациональности «пробега» по учетной базе.
Пересмотр прав доступа сотрудников вследствие ротации кадров
и пересмотра учетных процедур.

У большинства предприятий и товаров есть жизненный цикл, в ходе которого они создаются, наращивают долю рынка, дают отдачу и затем стагнируют. Так и главбух с командой бухгалтеров не работает одинаково интенсивно и результативно множество лет. Сначала главбух стремится зарекомендовать себя и превзойти предшественника, внедряет новые процедуры и организацию учета. Через некоторое время к нему приходит признание и самоуспокоенность, его энергия и новации исчерпываются. Спустя еще время некогда рациональные решения начинают сбоить, растут авралы и переработки бухгалтеров, недовольство их внутренних клиентов.

Учетная программа «обрастает» вставками по реквизитам первички, колонкам таблиц баз данных и программ управленческих отчетов, работает заметно медленнее, чем несколько лет назад. Ситуацию на время спасает покупка нового «железа», но спустя несколько лет проблемы повторяются вновь. Главбух и программисты пробивают переход на новую учетную программу, и год-два усиленно работают над реинжинирингом. Переход завершить не удается, часть задач решается на старой базе, возрастают штаты программистов и бухгалтеров.

Вместо революционных изменений, больших трат времени и денег лучше периодически наводить порядок в организации работы. Чтобы выделить ненужную или редко востребованную работу, избавиться от груза прошлого много времени не требуется. На предприятии есть спады активности, которые вполне можно использовать для пересмотра текучки. Ряд мероприятий проводится ежегодно в соответствии с законодательством или практикой бизнеса. Нужно выполнить эти мероприятия немного более вдумчиво, с небольшими дополнениями.

Изменения акцентов бизнес-планов сопровождаются новыми презентациями и форматами, новыми ключевыми показателями и под это уточняют управленческую отчетность. Скажем, пересматриваются экономические условия работы с ключевыми контрагентами и почему бы одновременно не уточнить аспекты электронного документооборота. Изменился состав и функционал руководства, необходимы новые приказы по правам подписи первички и отчетов — можно попытаться избавиться от лишних вертикальных и горизонтальных звеньев документооборота.

Годовой аудит стоит делать неформально и экономно, а немного увеличить задачи и вознаграждения проверяющим, выслушать их взгляд на организацию учета исходя из их широкой практики. Инвентаризацию имущества и сверку задолженности проводить не просто с подтверждением текущих остатков, но поразмыслить над структурой карточек и лицевигов аналитики, позакрывать ненужные. Учетную политику обновить не просто путем вкраплений законодатель-

ных новаций, а отразить в ней множество мелких изменений и улучшений в организации учета.

Пошаговые изменения бизнеса могут быть незаметны для исполнителей, но накапливаясь за несколько лет они существенно отрываются от учетных процессов. Следует кратко напомнить, что контировка рациональна, когда конкретная аналитика или синтетика в целом распечатываются на один-два листа. Понять, где контировка потеряла рациональность, просто — для этого достаточно лишь взглянуть на распечатки при той же годовой инвентаризации и сверке. Просто поставить галки против счетов с чрезмерно большим или, наоборот, малым количеством записей за месяц или квартал. Затем галки обобщить, разбив часть счетов или объединив несколько в один.

Каждый отчет требует мощностей сервера и программного «пробега» по учетной базе. Большое количество сотрудников и отчетов означает много «пробега» по всей базе. Бывает, несколько отчетов нацелены на смежные задачи и имеют много одинаковых полей, и такие отчеты можно объединить. Чтобы разобраться со структурой отчетов, целесообразно за последний квартал протоколировать запросы, обобщая их количество и профиль пользователей. Затем можно определить типичных пользователей и смежные задачи, провести беседы и объяснить, что единообразие отчетов ускорит их составление.

Понимание рационального состава и содержания отчетности переносится на уровень первички и учетных баз. Зачастую под конкретные отчеты вводят в первичку дополнительные реквизиты или значения справочников. Спустя время отчеты становятся ненужными, а про первичку забывают, и бухгалтера с исполнителями продолжают забивать ненужное. По основным, наиболее массовым операциям устранение пары-тройки ненужного может сэкономить месяц-два рабочего времени по году в целом. Бухгалтера зачастую сами знают, что ненужно, но не решаются об этом говорить, не веря в изменения.

Являются ли проблемой неиспользуемые карточки и лицевики аналитического учета? Бухгалтера часто пробегают глазами перечень аналитики, также делает программа для отчетов. Если неиспользуемой аналитики несколько десятков, это не будет заметно тормозить и утомлять бухгалтера, а вот если несколько сотен — уже будет. Компьютер и программа подтормаживают уже на нескольких тысячах лишних записей, накопившихся за несколько лет. Редко когда карточки и лицевики длительное время имеют нулевые остатки, которые можно закрыть. Чаще на них болтаются копеечные остатки, которые необходимо списать и перевести на внебаланс. Для крайне редко используемой аналитики можно ввести субсчет «прочее», и ничего что редко придется заглядывать в него после просмотра основных субсчетов.

Учетные программы имеют встроенную функцию периодичности накопления учетных данных. Таблицы закрываются ежемесячно или ежеквартально, с переносом остатков на следующий период. Это сокращает «пробег» программы по данным, не тормозя текущую работу бухгалтеров участков учета. Только эта функция должна подтверждаться простыми действиями человека, о чем часто забывают. Учетную базу завершившегося года не просто разделяют с новым годом, а переносят ее на отдельный сервер и ограничивают к ней право доступа. Выписка с аналитикой за несколько лет требуется крайне редко. Для этого можно обратиться к старшему бухгалтеру или в участок отчетности, за кем доступ обычно сохраняется.

Коробочные решения для среднего предприятия имеют одну базу и минимум таблиц под потребности бухгалтерского учета. Потребности управленческого учета «навешиваются» на этот минимум, и таблицы становятся огромных размеров. Рациональная структура учетной базы — это разумный состав таблиц с количеством записей в них. Похоже на таблицы Excel, когда пользователи избегают одной супер-мега-таблицы, а разбивают информацию по нескольким файлам и листам. Целесообразно выделять однотипные операции в разные файлы-базы, как это делается по отдельным участкам учета по модулям программ. Под частые отчеты уместны собственные таблицы, как это было в рукописной бухгалтерии с разноской операции по карточкам и журналам.

Конкретная подпрограмма управленческих отчетов создается на моделях, на данных за короткий промежуток времени. По мере роста ее популярности и роста данных для ее обработки она начинает «подвисать». По популярным отчетам следует бегло просмотреть программный код на предмет рациональности работы. На его вдумчивый анализ требуется максимум день, еще пару дней уходит на оптимизацию и отладку. Неделя работы программиста может сэкономить ежедневно десятки минут ожиданий многим бухгалтерам, что по году в целом даст очевидную экономию рабочего времени. Тем более что отчеты и первичка ежегодно немного меняются и программный код все равно переписывается.

Учетная программа зачастую «гоняется» по сложным отчетам новыми или неквалифицированными сотрудниками. Они в точности не знают свои желания и возможности программы, соотносят то и другое методом проб и ошибок. Сложные отчеты «грузят» базу продолжительное время. Во избежание лишней нагрузки ежегодно пересматривают права доступа бухгалтеров по результатам ротации. Данные действия перекликаются с процедурами информационной безопасности и их можно проводить совместно. Для глобальных отчетов типа баланса лучше использовать копии баз, сделанные в ночное время, чтобы не тормозить массу пользователей.

РЕШЕНИЯ ДЛЯ КРУПНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

Централизация ключевых участков учета

Расчеты с контрагентами

Интернет-банк в любом офисе, оперативная доставка по электронной почте счетов контрагентов с досылкой позже на бумаге.
Передача счетов на бумаге через кладовщиков, экспедиторов, техников обслуживания, торговых представителей и руководство.
Значительный эффект в виде сокращения оборотных средств, необоснованных трат и зависшей дебиторки.

Зарплата и кадры

Хорошее исполнение программных модулей по этим операциям, выплата зарплаты на банковские карты раз-два в месяц.
Кадровые приказы, табели и наряды — документы внутренние, составляемые на компьютере, с печатью лишь на подпись.
Больничные, авансовые отчеты, основания удержаний пересылаются в виде сканов по электронной почте и позже на бумаге.

Основные налоги

Простота базы налогов, электронный обмен с налоговой, временной лаг на уплату налогов и декларацию, единичность операций.
Связь НДС с расчетами с контрагентами, ЕСН и НДФЛ — с зарплатой. Сложность налога на прибыль.
Документы по налоговым вычетам и статусу малого бизнеса оперативно доставляются по электронной почте и позже на бумаге.

Товары в производстве и на складе

Связь с участками учета расчетов с контрагентами и зарплаты, важность оперативного учета для коммерции и логистики.
Централизованное формирование накладных по оптовым операциям, на местах — по рознице и внутренним перемещениям.
Печать накладных на бумагу и их подписание на местах для привычности и оперативности операций, сшивы на местах.
Полноценный участок учета в цехах и на складах с централизацией настроек учетных программ, баз данных и архива.

Центральная бухгалтерия применялась еще в докомпьютерные десятилетия, когда первичку оформляли на местах и затем приносили в центральный участок учета для ведения регистров и составления отчетности. В 1990-е гг. название стало немного другим – бухгалтерия головного офиса – с аналогичным делением первички на местах, регистров и отчетности «в голове». Западным аналогом являются общие центры обслуживания, обрабатывающие первичку по бизнесу в нескольких регионах или стране в целом. Автоматизация учета и электронный документооборот там внедрялись быстрее, с большим эффектом централизации регистров и отчетности.

В российской и западной практике 1990-х гг. центральная бухгалтерия начиналась с расчетов с контрагентами. Это один из самых массовых и важных участков учета, автоматизированный на уровне предприятия в первую очередь. Уже в середине 1990-х гг. обмен платежными документами с банками был переведен в электронную среду. Для обмена документами между предприятиями использовали сначала факс, затем чаще электронную почту, с периодической досылкой оригиналов и сверкой расчетов. Это позволило размещать бухгалтеров участка расчетов в любом офисе региона или даже страны, мало зависимо от расположения банка или ключевых контрагентов.

Разные контрагенты используют разные форматы первички и процедуры ее пересылки, с унификацией в России и разнообразием в западных странах. Распространено представление товаров в кредит, с необходимостью оценки рисков контрагентов и контроля сроков платежей. Бухгалтера большего функционала и квалификации, большей зарплаты оправданы при их полной загрузке. Наибольшее количество мелких мошенничеств в бухгалтерии на западе связано именно со счетами контрагентов и их оплатой. Это требовало обособление бухгалтеров участка расчетов от коммерческих отделов, желательно существенно дальше соседних комнат.

Оригиналы счетов-фактур и накладных пересылались раз в неделю или даже месяц. Иногда для этого использовали обычную почту или курьеров. Чаще документы передавали с экспедиторами при доставке очередной партии товара. Для передачи документов использовали сотрудников по продажам или послепродажному обслуживанию. Бывали случаи когда заурядную первичку передавали вместе с руководством предприятия. Большая часть бизнеса ведется с проверенными контрагентами, где риск непредставления подлинников расчетных документов минимален.

Межбанковские расчеты в 1990-х гг. проходили за 2–3 дня, и с централизацией участка расчетов проводить деньги между разными

фирмами можно было за день в одном банке. Это сокращало оборотные средства и выплаты по огромным тогда процентам по кредитам. Отрыв бухгалтеров от исполнителей на местах сокращал злоупотребления, «левые» расходы и «зависшую» дебиторку, иначе дебиторка становилась основной статьей баланса и причиной банкротств. С крупными сетевыми контрагентами можно было договариваться о централизованных закупках и продажах, оптимизируя цены и сроки сделок.

Положительный результат от централизации расчетов с контрагентами на порядок превышал вложения в электронные технологии и небольшой офис для одного участка учета. Эффект также позволял не обращать внимание на завышенные зарплаты бухгалтеров и программистов этого участка учета. Зарплаты в разы выше среднего были огромным стимулом для внедрения новаций. Многие успешные внедренцы быстро продвигались по карьерной лестнице как в рамках дальнейшей централизации, так и традиционных решений.

Следующим трудоемким и быстро автоматизированным участком учета, переведенным в центральную бухгалтерию, стала зарплата. На крупных предприятиях зарплата начисляется в соответствии со штатным расписанием, табелем повременки и нарядами сдельщины. Штатка и порядок определения размера заработка утверждаются головным офисом для каждого подразделения. Зарплата руководителям и ключевым сотрудникам подразделений начисляется часто централизованно во избежание злоупотреблений и кривотолков на местах. Выплата зарплаты на банковскую карту, электронный документооборот с банком стали нормой еще в начале 2000-х гг.

Первой решаемой проблемой такой централизации является первичка в обоснование начисления зарплаты. Табель учета рабочего времени или наряд на сдельную работу составляются на самом предприятии и нет проблем пересылать их в электронном виде с мест в центр. Больничные листы и обоснования под авансовые отчеты оформляются на бумаге и поступают извне. В отличие от выплаты зарплаты, нет нужды в скорейшем представлении этих документов в центр. Достаточно сделать отметки в таблице и затем в течение месяца переслать подлинники. Для бухгалтеров пишется простая программа с реестром несданных подлинников этих документов. Бухгалтера, как и при децентрализованном начислении зарплаты, имеют право задержать выплату при существенных задержках этих документов.

Параллельным, зачастую объединенным с зарплатой является кадровый учет. Приказы о приеме, увольнении, отпусках, изменениях должностей и окладов столь же важны для начисления зарплаты, как и табели, наряды, больничные. Кадровые приказы сплошь внут-

рение, составляемые сначала в электронном виде и лишь для удобства руководителей печатаемые на подпись. Бухгалтер в соседней комнате или в другом городе в равной степени может получать эти приказы в электронном виде или иметь доступ в базу этих приказов. Продвинутые учетные программы объединяют зарплату и кадры в одном модуле — участке учета. Кадровик или табельщик на местах может формировать в базе или забивать в нее кадровые документы, а бухгалтер головного офиса использовать их в начислении зарплаты.

Процедура начисления зарплаты, формы зарплатной ведомости, модуль «зарплата и кадры» связаны с двумя важными налогами — НДФЛ и ЕСН. Собственно расчет суммы налогов при заведении в учетную программу зарплаты и вычетов делается автоматически. Ежеквартальные декларации и ежегодные персональные сведения по этим налогам сдаются в регионе расположения подразделения. С середины 2000-х гг. документооборот с налоговой, как с банками, — электронный, и нет проблем с пересылкой из другого региона. До того помогал месячный или квартальный временной лаг на составление и представление бухгалтерской отчетности. За месяц не проблема переслать документы в регион структурного подразделения и там с посылным представить их в налоговую. Внешние документы в подтверждение налоговых вычетов пересылаются как больничные листы и авансовые отчеты.

НДС — самый значимый налог — пересекается с расчетами с контрагентами, поскольку является разницей между продажами и покупками. НДС — федеральный налог, считающийся по предприятию в целом, что способствует его централизации. Декларации НДС при крупных суммах сдаются ежемесячно, но с учетом федерального статуса это не проблема. Не проблема централизовывать сначала электронные или факс-копии и затем бумажные оригиналы счетов-фактур. Книжки покупок, продаж, регистрации счетов-фактур являются простейшими учетными регистрами, при надлежащем ведении которых декларация формируется автоматически. По небольшим контрагентам, не являющимся плательщиками НДС, с мест передаются копии и затем подлинники соответствующих документов. Возмещение НДС по экспорту и капиталовложениям идет с приличным временным лагом, и на передачу в центр оправдательных документов также есть время.

Несколько сложнее централизовать документооборот по налогу на прибыль, поскольку помимо регистров налогового учета необходимо подтверждать первичкой уменьшение налоговой базы. НДС, ЕСН и НДФЛ, по сравнению с налогом на прибыль, налоги с узкими объектами обложения и первичкой с удобством переноса в элек-

тронную среду и централизации. Налог на прибыль в основном считают и проверяют по регистрам налогового учета с выборочным запросом первички. Только первичка бывает по всем видам операций, за разные месяцы и по разным подразделениям. Поэтому централизуют методологию и автоматизацию формирования налоговых регистров и контроль. На участках учета на местах остается составление и архивирование первички, предоставление ее по запросу налоговой.

Еще одним массовым участком учета являются товарно-материальные ценности или складской учет. Этот участок учета также автоматизирован одним из первых и дает большой вклад в расходы и доходы предприятия. Основанием для централизации является продолжение документооборота с ключевыми контрагентами помимо счетов и платежей. Производство и перемещение товаров учитывается параллельно с учетом сдельной оплаты труда производственного персонала, грузчиков и водителей. Централизованные данные по учету товаров важны для минимизации остатков, ритмичности бизнеса, эффективным продажам и закупкам.

В отличие от зарплаты и налогов с их ежемесячным начислением и временным лагом документооборота, операции с товарами совершаются постоянно и требуют оперативного документирования. Электронный документооборот с ключевыми контрагентами, банками и налоговой стал массовым, тогда как передача товаров по-прежнему требует бумажной накладной и собственноручной подписи. Немногие склады и производства применяют электронику для фиксации внутренних перемещений товаров. Кажется, что накладные могут составляться в централизованном коммерческом отделе и лишь доводиться на исполнение на места, только это достижимо при оптовых продажах.

На практике участок учета товаров генерирует вал накладных на бумаге с подписью исполнителей операций. Постоянно просить составить эти документы в головном офисе в другом регионе нерационально. Также нерационально постоянно сканировать все накладные для головного офиса или посылать их по факсу для отражения в учетной базе. Очевидно проще вести первичный учет на конкретном складе и в цехе, оборудовав на местах полноценный участок учета. Там первичка составляется с помощью учетной программы и печатается для традиционного применения. На месте же первичка сразу проводится (регистрируется) и сшивается для передачи в архив. Архив уже может быть централизован.

Централизация учетной базы данных

Предпосылки централизации учетной базы

Региональная сетевая структура бизнеса без концентрации операций, с задачами управления и управленческой отчетности. Унификация технологий, оборудования и программного обеспечения, централизация его поддержки. Единые закупки ключевых компонент и товаров, инкассация выручки и возможности передачи бумажной первички. Трудности оперативной обработки в Головном офисе (ГО) бумажной первички с сотен региональных подразделений.

Различные решения по централизации

Управленческая отчетность на местах в Excel с обобщением в ГО, доступ из ГО в учетную базу на местах для уточнений. Работа всех бухгалтеров в единой учетной базе по аналогии с электронной коммерцией, с вложениями в технологии, текущими затратами и рисками сбоев. Рациональные учетные базы на местах и ежедневная пакетная выгрузка операций в общую базу ГО.

Работа бухгалтеров в условиях централизации базы

Простое программное напоминание и подтверждение бухгалтерам на местах про выгрузку операций для ГО и обновлений из него. Работа бухгалтеров ГО в централизованной базе без постоянных операций лишь для информации и отчетов. Автоматический журнал обновлений для бухгалтеров ГО для контроля полноты обновлений учетных баз на местах. Автоматический отчет по нетипичным операциям за день для бухгалтеров ГО в разрезе подразделений для последующего контроля.

Другие важные аспекты

Бухгалтера-методологи в ГО по участкам учета с пониманием сути операций, для настройки учетных программ и обновлений. Ограниченные права доступа старших бухгалтеров регионов в базу ГО для информации по глобальным клиентам и операциям. Бумажная первичка и архив на местах, помощь программных настроек в описи сшивов и дополнительном контроле.

Многие предприятия организованы по сетевой структуре, когда головной офис занимается постановкой и управлением бизнеса, а сам бизнес распределен по многим филиалам или дочерним предприятиям. Так организованы многие банки, магазины, фастфуд, спортклубы. Головной офис не проводит много операций и не имеет мощную бухгалтерию, как и в каждой отдельной точке продаж бухгалтерской первички немного. Имеются централизованные закупки или производство отдельных товаров или оборудования, только в количестве документов они дают небольшую долю. Сетевой бизнес унифицирован для лучшего управления и обслуживания клиентов, на места завозят товары и ключевые компоненты.

Логистика и инкассация между головным офисом и структурами на местах создают основу параллельной перевозки бумажной первички. И все же, чтобы свозить бумажную первичку с десятков и сотен небольших подразделений, потребуется немало времени. Обрабатывать электронные версии и затем контролировать представление бумажных оригиналов трудоемко. Эти решения рациональны при небольшом количестве удаленных или выделенных структурных подразделений и их приличной величине. На сетевом предприятии отсутствует очевидная основа для центральной бухгалтерии, в которую можно просто добавить больший объем документов.

Сетевые оргструктуры должны эффективно управляться и для этого необходимы управленческие отчеты. Отчеты эти нужны с временным лагом не более дня, а по ключевым процессам и клиентам даже оперативнее. Клиенты могут обращаться в любое территориальное подразделение и оно должно оперативно работать с их данными. Для реальных отчетности и унификации бизнеса, избежания злоупотреблений на местах важен внутренний контроль. Он должен быть отчасти текущим и разумно автоматизированным, допускать ручные процедуры из головного офиса. Можно рационализировать составление бухгалтерской и налоговой отчетности по множеству филиалов и дочек.

Важной основой унификации бизнеса являются единые технологии производства и продаж, общее программное обеспечение с единообразными настройками. Поддержка программного обеспечения, его обновление в множестве небольших подразделений проводятся из централизованного IT-подразделения. В отраслевых бухгалтерских решениях учетные задачи интегрированы в технологический и управленческий документооборот. Так имеется основа для централизации программного обеспечения бухгалтерии, сохранения на местах первичного документирования операций, различных решений с архивом.

Традиционно отчетность готовят сначала на местах, затем их пересылают и консолидируют в бухгалтерии головного офиса. Сторонники такого решения говорят о его гибкости (любые таблицы и макросы в Excel) и отсутствии специальных вложений в IT. На местах держат людей под отчетность, а расширенный функционал и коллектив требует еще и главбуха. Специалист в центральной бухгалтерии работает механически, поскольку видит обобщенные данные без деталей. При анализе в головном офисе нетипичных итогов или операций делается запрос местному бухгалтеру на выписки и документы в электронном виде. Бухгалтерам головного офиса организуют доступ через выделенный канал связи в учетную базу подразделения в регионе.

Другой крайностью является полная централизация учетной базы и работа с ней со всех рабочих мест в стране через Интернет. Суть такого решения заимствуется из электронной коммерции с той лишь разницей, что доступ получают не клиенты, а сотрудники, иногда через внутреннюю сеть и с большими правами. Вероятно за такими решениями будущее, только пока большинство руководителей и бухгалтеров таких решений опасаются. Линии связи дороги и иногда сбоят, особенно в удаленных регионах, решения в области информационной безопасности бывают дороже самих учетных решений. Не всегда необходима полная централизация и on-line доступ, например, для бутиков и точек фастфуда это излишняя трата денег.

Рациональным является промежуточное решение между двумя крайностями. Заключается оно в периодической, скажем, раз в день (точнее, в ночь), пересылке в головной офис учетной базы региональных филиалов и дочек. Головной офис так получает учетную базу всех подразделений с аналитикой по всем операциям, точнее, ее копию. Ночная автоматическая пересылка и консолидация данных не мешает пользователям и влечет меньшие затраты на линии связи. Делать узкие запросы или отчетность по предприятию на копии базы всех подразделений очевидно быстрее, нежели обращаться много раз к «боевым» базам всех подразделений. Одновременно можно централизовать бухгалтерскую базу данных, управленческую и технологическую.

Для снижения нагрузки на IT-инфраструктуру лучше программное выделение операций за последний день и копирование только их. По значимым операциям, необходимым для оперативных отчетов, выделять и копировать данные можно раз в час. Можно выделить редко используемые данные для ежемесячного обновления, например по основным средствам и зарплате. Автоматическая консолидация

учетных данных требует единых форматов электронных первичных документов и структуры реквизитов. Это влечет за собой единообразие настроек учетных программ во всех региональных подразделениях. Для этого необходим обратный поток информации из головного офиса в филиалы по обновлению проформ документов и справочников реквизитов, настроек учетных баз.

Если программисты правильно сделали свою работу по централизации поддержки пользователей и автоматизации настроек, бухгалтера на местах и в головном офисе почти не будут замечать процедур обновления и централизации учетных данных. Утром в начале работы учетная программа бухгалтера регионального подразделения сообщает о поступлении файла обновлений и необходимости подтвердить обновление простым нажатием кнопки. Перед завершением работы та же программа напоминает о необходимости нажать несколько кнопок для выгрузки в файл операций за день и его отправки в головной офис. Действия бухгалтера столь же просты, как действия пользователей при периодическом обновлении Windows или других общих программ.

Бухгалтер головного офиса работает на своем месте и со своим доступом к данным по предприятию в целом, с учетом всех региональных подразделений. Все данные на одном сервере в виде копий без постоянной записи текущих операций, и потому даже сложные отчеты получаются быстро. Программисты пишут журнал обновлений, где автоматически фиксируется, все ли файлы с учетными данными по операциям завершившегося дня поступили с мест. В начале дня бухгалтер участка отчетности или участка первички головного офиса проводит на основании журнала быстрый контроль полноты данных. В случае непоступления ряда файлов звонит в регионы, а при технических проблемах – программистам.

Для бухгалтеров головного офиса желательна простая автоматически составляемая отчетная форма в характеристику операций дня. Форма может содержать стоимость и количество операций каждого вида, степень отклонения от средних значений, детали нетипичных операций. Форма нужна как эффективный элемент последующего бухгалтерского контроля, чтобы избежать полного просмотра операций за день, а обращать внимание лишь на нетипичные. Дистанционный выборочный последконтроль важен в силу составления первички и сшивов на местах, зачастую без должности главного или старшего бухгалтера и с приличным временным лагом на архив.

Централизация настроек и обновления учетного модуля упрощает работу рядовых бухгалтеров на местах, но требует грамотной органи-

зации в головном офисе. Кто-то должен понимать структуру операций и документов на местах, управленческую отчетность и потребности в данных, структуру реквизитов и справочников, чтобы база после консолидации была действительно единой. Для этого необходимы бухгалтеры-методологи, желательно по 2–3 на каждый основной участок учета. Методологи сокращают потребности в главбухах и вероятность ошибок на местах, упрощают процедуры с отчетностью в центральной бухгалтерии, пишут техзадания на автоматизацию.

Менеджерам филиалов может требоваться информация по глобальным клиентам, по производству или товарам в других подразделениях. Частично это решается на уровне централизованного составления и обновления справочников, в том числе карточек клиентов или перечня товаров. Однако справочники не содержат актуальную информацию об операциях и остатках. Для получения отчета бухгалтером филиала из централизованной базы необходимы права доступа и дополнительные мощности IT-инфраструктуры. Излишние запросы можно снимать ограничением прав доступа только старшему бухгалтеру и по четкому перечню компетенций.

В отличие от централизации настроек и данных учетных баз, с бумажной первичкой сложнее. Затраты на перевозку сшивов бумажных документов в централизованный архив из множества филиалов могут оказаться неоправданными. Филиал взаимодействует с налоговыми органами на местах, и вероятно обратная перевозка документов по запросам проверяющих. В приличном по размерам региональном подразделении рациональна ставка бухгалтера, и это снижает вероятность ошибок. Функции выборочного допконтроля первички можно возложить на местного архивариуса, доплачивая ему за это полставки. Помочь архивариусу инструкциями, автоматизацией описи сшива и выборки могут методолог и программист из центральной бухгалтерии.

Постановка учета управляющей компанией

Особенности организации, операций и документооборота

Небольшая управляющая компания в столице с несколькими видами операций, крупные производства в нескольких регионах с множеством операций, документов и сотрудников.

Потребность в общем управлении, скорости отдельных операций и консолидированной отчетности.

В регионах много капиталовложений и персонала, возможностей методических и программных учетных решений.

Основное решение

Основные учетные базы в регионах, удаленная поддержка и работа с ними из управляющей компании.

Организация укрупненных участков учета по основным операциям на каждом крупном региональном предприятии.

За управляющей компанией – постановка учета, ключевые операции, несколько налогов, общая отчетность.

Постановка учета управляющей компанией

Создание форм документов, отчетов, справочников и подпрограмм частично в столице, дистанционно и с выездом в регион.

Разовые командировки в регионы для изучения операций и документов, а затем отладки и доработки учетных программ.

Привлечение квалифицированных местных методологов и программистов на отладку и доработку документов и программ.

Отдельные операции и отчеты из УК в местной базе

Расчеты с контрагентами, с дистанционным отражением в местной базе платежей и получением данных по товарам.

НДС и налог на прибыль, налоговая политика по операциям холдинга в целом, сдача деклараций и первичка на местах.

Дистанционное прямое получение данных из региональных учетных баз для консолидированной отчетности.

Программные настройки учетной базы для дистанционного допконтроля и подготовки к аудиторской проверке на месте.

Небольшая управляющая компания крупного холдинга с несколькими самыми важными видами операций вместо громоздкого головного офиса — распространенное явление. Управляющая компания обычно берет на себя экономику и инвестиции, оптовые продажи и покупки, стратегическое руководство. В регионах располагаются крупные производства с тысячами работников и огромным количеством операций и документов по большинству участков учета. У управляющей компании может быть несколько крупных региональных производств, много средних предприятий со специализацией на отдельных операциях.

В такой ситуации затруднена, нерациональна централизация документооборота ключевых участков учета или всей учетной базы в этой управляющей компании. Большинство работников и операций сосредоточено в нескольких районах вокруг ключевых производств и нецелесообразно возить грузовиками первичку для Москвы. Огромное количество операций делает большими размеры учетной базы, с нерациональностью ее ежедневного копирования в Москву. Это по небольшим предприятиям можно еженедельно возить папку документов в головной офис или по множеству однотипных точек продаж ежедневно централизовывать учетную базу.

Большой масштаб деятельности, огромное количество операций и документов, с заметной концентрацией, указывают на возможность нетипичных организационных решений. Управляющая компания все же должна управлять, реально, оперативно и в деталях представлять себе операции на местах. Представление такое необходимо получать минуя этапы перекладки учетных данных и отчетности на местах с приличной долей ручного труда и таблиц Excel. Получать данные необходимо прямо из «боевой» учетной базы, куда постоянно заносятся все новые операции, и получать автоматически.

Крупное производство и большое количество операций на местах требуют больших инвестиций в оборудование и технологическое программное обеспечение, больших расходов на персонал. На фоне общих инвестиций и расходов на персонал вложения в хорошую бухгалтерскую программу и иные средства компьютерного учета не кажутся огромными. Располагается такое производство обычно в городе приличных размеров или даже в областном центре, где достаточно квалифицированных бухгалтеров и программистов учетных программ, и они дешевле столичных.

Ключевое решение по организации учета заключается в создании крупных участков учета на местах с районной централизацией. На эти участки учета подключаются компьютеры исполнителей основных производственных процессов и в конце рабочего дня передается бумажная

первичка. Рациональна централизация ведения расчетных счетов и ежемесячного начисления зарплаты и налогов. Работникам управляющей компании из Москвы представляется удаленный доступ в районную внутреннюю сеть, в программы электронного документооборота и бухгалтерского учета. Бухгалтер управляющей компании нажимает отдельную иконку и входит в местную учетную базу, получая данные для отчетности напрямую. На быстроту работы местной базы редкие московские запросы сказываться особо не будут, поскольку по ресурсам системы они ничто по сравнению с валом местных транзакций.

Больше внимания уделяют совместной методической работе и программным доработкам, постановке бухгалтерского учета под задачи местных участков учета и требования отчетности управляющей компании. Эта работа выполняется силами бухгалтеров и программистов из управляющей компании, а специалисты на местах помогают с описанием процессов, установкой и обслуживанием решений. В регион сначала выезжают, чтобы описать операционную работу и документооборот, получить модель учетной базы для доработок. Затем в Москве выполняется проект, с попыткой его инсталляции, тестирования и доработок на копии учетной базы. Еще одна поездка потребуется на установку и отладку на месте, если для этого недостаточно удаленного доступа.

Полезны обратные командировки ключевых региональных специалистов в Москву на короткие стажировки и семинары. Это необходимо для установки подлинно рабочих, хороших человеческих отношений между работниками управляющей компании и регионов. Бухгалтера с мест поймут специфику работы управляющей компании, то, как она использует управленческие отчеты. Возможны контакты с аналогичными специалистами из других регионов с других предприятий холдинга и обмен приемами работы. Зачастую небольшие локальные решения силами местных специалистов достигают результата проще приличных столичных проектов и команд. Отдельные методические и проектные работы можно поручать специалистам из регионов.

Частым видом операций для централизации в управляющей компании являются расчеты с контрагентами. Так проще контролировать региональные предприятия по входящим и исходящим потокам денег и товаров, договариваться с оптовиками в столице. Кажущейся проблемой является стыковка документов по расчетам из столицы с учетной базой с документами о движении товаров в регионах. Есть административное решение проблемы стыковки, когда закупки и продажи региональных производителей ведутся со столичными фирмами при управляющей компании. Между своими структурами заключаются рамочные договора, бумажные накладные передаются с временным лагом. В столице сделки с товарами совершаются по рамочным догово-

рам, с проверенными контрагентами и временем на поступление первички в бухгалтерию. Розничные операции оформляются разовыми счетами-фактурами, платежами по предоплате, которые составляются на самих региональных предприятиях.

Возможно бухгалтерское решение с доступом в региональную учетную базу столичных бухгалтеров. Работают же в одной базе бухгалтера из разных помещений — только здесь бухгалтера сидят в помещениях в разных городах, но имеют строго оговоренные задачи и права доступа в учетную базу. Бухгалтера в столице забивают счета-фактуры и платежки, которые видят бухгалтера в регионе. В регионах забивают товарно-транспортные накладные, видимые в столице. Каждый может проконтролировать целостность операций, их соответствие договорам и коммерческой политике. С временным лагом из столицы для архива на месте доставят сшивы первички.

Бухгалтерская и налоговая отчетность может составляться или проверяться в Москве, сдаваться в региональную налоговую в электронном виде или посылным через региональную бухгалтерию. В управляющей компании принято вести первичку и декларации по НДС, поскольку он рассчитывается от покупок и продаж, за которые отвечает управляющая компания. База налога на прибыль зависит от структуры операций и налоговой политики холдинга в целом, от продаж по холдингу через управляющую компанию, от задач минимизации прибыли на одном предприятии и максимизации на другом предприятии. Вопрос по налогу на прибыль лишь в расходах и первичке на местах, уменьшающих или нет базу налога, представляемую в УК в виде налоговых регистров без первички. ЕСН и НДФЛ рассчитываются от зарплаты, которая по большому количеству работников считается на местах, считается просто и достаточно лишь единое программное обеспечение.

Налоговая проверка может потребовать выезда квалифицированных бухгалтеров из Москвы или местных «гуру» в Москву. Разовые выезды на порядок дешевле постоянных двойных трудовых затрат на первичку и отчеты при традиционной организации. Первичка из учетной базы легко печатается для проверяющих, а при необходимости подлинников их можно доставить за несколько дней из архива. Пару дней на передачу документов в столицу или в регион с очередным грузовиком товаров не будет большой задержкой. Убедившись в адекватности электронной учетной базы и бумажных сшивов первички по первым запросам, проверяющие не будут акцентировать внимание на объективных задержках в выполнении их запросов. Так можно предоставлять первичку в электронном виде и затем выборочно подвозить бумажные экземпляры для аудиторской проверки в Москве.

Первичный учет редких операций представительства

Структура и особенности операций представительства

Предварительная проработка и ведение отдельных видов сделок и документов (контрактов, счетов, накладных).
Плановые ежемесячные расходы по зарплате, офису, транспорту, связи, представительским, командировочным.
Структура и количество операций и документов недостаточны для полной загрузки штатного бухгалтера.
Территориальная обособленность представительства и трудности бумажного документооборота с центральной бухгалтерией.

Организация первичного учета на месте

Секретарь-делопроизводитель представительства с удаленным доступом во внутреннюю сеть и учетную программу ГО.
Договора ГО с ключевыми контрагентами по основной деятельности и содержанию представительства во внутренней сети.
Создание первички в учетной программе ГО без ее проведения для бухгалтера ГО, сканирование внешней первички.
Сшивы бумажной первички и их ежемесячная пересылка в центральную бухгалтерию на допконтроль и в архив.

Центральная бухгалтерия

Первоначальное наставничество и текущая поддержка по сложным вопросам работы секретаря представительства.
Сдельная оплата бухгалтеру за наставничество, за быстрые проводки документов за секретарем и необходимые переделки.
Выборочная проверка и проводка по учетной базе первички представительства после секретаря.
Ведение аналитических счетов представительства и составление отчетности по предприятию в целом из одной учетной базы.

Особенности отдельных операций представительства

Счета, накладные и акты в учетной программе ГО или в Excel, их пересылка в ГО ежемесячно, сканирование по необходимости.
Плановые платежи, зарплатные и корпоративные банковские карты по расходам на содержание представительства.
По доходам банковские переводы на счет представительства, редкие кассовые приходники, взносы через банкомат на карту.

Хозяйственная деятельность представительства характеризуется небольшой численностью работников, узкой направленностью и малым количеством операций, отсутствием своих регистров и внешней отчетности. Работники представительства участвуют во внутреннем распорядительном, бизнес- или техническом документообороте, среди них есть секретарь-делопроизводитель. Немного усложнить документооборот представительства бухгалтерской первичкой и дозагрузить ею секретаря не потребует сверхусилий.

Заполнение типового контракта, выставление или получение счета, ведение табеля рабочего времени или документа по распределению премий есть обычная рутина секретаря. Счета-фактуры и платежки, авансовые отчеты не существенно увеличат трудозатраты секретаря, особенно если таковых документов всего по несколько в день. Дополнительная нагрузка на секретаря маленького коллектива представительства оправдана, с характерной для такого коллектива взаимозаменяемостью, локализацией задач и результатов.

Формы документов разработаны для предприятия в целом, имеются во внутренней сети. Большинство документов составляется в электронном виде и доступно сотрудникам через внутреннюю сеть, в том числе и бухгалтерам. Стабильные контрагенты обмениваются электронными документами для предварительного согласования, размещают в электронном виде заказы и отчеты. Даже традиционные бумажные счета за услуги связи и коммунальные услуги, канцелярские товары и гостиницы все чаще выставляются в электронном виде.

Секретарь имеет ограниченный доступ в учетную программу центральной бухгалтерии. Он создает первичку как обычный бухгалтер, только без возможности ее провести. Проводит созданные секретарем представительства документы бухгалтер головного офиса, закрепленный за несколькими представительствами. Проводка идет на доверии исходя из прежнего опыта, с проверкой прилагаемых электронных копий оправдательных документов. При острой необходимости можно воспользоваться цветным сканером, той же электронной почтой, принтером, и документ будет почти как оригинал. Проверка и проводка возможны в конце месяца при получении накопленной бумажной первички.

Подлинники хозяйственных документов можно представить спустя месяц, накапливая и сшивая их в представительстве, по почте или в ходе очередной командировки. Прообразом такой процедуры является обычный авансовый отчет командировочного сотрудника или хозяйственника, только с большим набором документов в сшиве. Учетная программа формирует опись первичных оправдательных и бухгалтерских документов, с отметкой, какие из них ра-

нее пересылались в электронном виде, какие проведены или нет. Опись составляется на основе журналов документов, экономит до половины времени на сшив документов секретарем и проверку сшива бухгалтером.

Центральная бухгалтерия открывает для учета операций представительства аналитические счета. Структура счетов определяется исходя из видов и количества операций представительства, потребностей управленческого учета по предприятию в целом. Представительство использует формы первичных документов и справочники реквизитов центральной бухгалтерии, обеспечивая тем самым унификацию учетных данных. Составление первички отдельно от ее проведения, сканы бумажной первички из представительства обеспечивают оперативность данных учетных регистров. Внесение проводок по представительству в регистры головного офиса позволяет избежать процедур консолидации отчетности.

Представительство регистрируется в налоговой в регионе своей работы и сдает туда простые отчеты и декларации по ряду налогов. Эти документы готовятся для представительства центральной бухгалтерией, пересылаются на место в электронном виде. Далее документы представляются в налоговую в рамках электронного обмена или визитом в налоговую секретаря. Разовые вопросы с регистрирующими органами на местах способен решать секретарь, даже если за несколько походов в эти органы — это дешевле командирования сотрудника, да еще не владеющего местной спецификой.

Секретарь представительства и бухгалтер головного офиса работают в режиме сотрудничества, оперативности и доверия, за что им обоим необходимы надбавки. Источником доплаты является экономия на штатном бухгалтере представительства с неполной загрузкой. Основная часть нагрузки такого бухгалтера ложится на секретаря, и ему же отходит основная часть экономии на зарплате. Бухгалтер головного офиса получает надбавку за наставничество, а также часть надбавки секретаря за переделку откровенных ляпов. Раздел зарплаты будет хорошей мотивацией к сотрудничеству, которое станет основой оперативного проведения операций, а не ожидания подлинников и ссылок на невозможность их быстрого получения.

В крупном представительстве можно держать в штате на неполном рабочем дне бухгалтера. Это актуально в зарубежных представительствах со своей спецификой документооборота и законодательства. Одно-два представительства с штатным бухгалтером полезно для учета и мониторинга нагрузки на бухгалтера, с тем чтобы правильно определять затраты времени и доплаты секретарям и бухгалтерам ГО с работой без местного бухгалтера. Большое количество операций

и наличие бухгалтера, скорее, характерно для более крупного обособленного подразделения — отделения или филиала.

Расходы на представительство обычно плановые по утвержденной смете, с давними лицами и по длительным договорам, ежемесячно без спешки, по несколько десятков документов, не более. Так что у секретаря не должно быть вопросов по сути документов и времени на их составление. По зарплате табель и расчетная ведомость составляется в электронном виде в центральной бухгалтерии, секретарю необходимо лишь сообщить о больничных и командировках и не забыть выслать оригиналы. По аренде офисов, расходам на транспорт и связь сканируются месячные счета для центральной бухгалтерии, длительные договора по этим услугам переданы туда ранее. По представительским и прочим расходам высылают сканы чеков и счетов, пишут служебки с объяснением цели расходов для налогового учета.

Контракты с ключевыми проверенными контрагентами региона работы представительства переданы в ГО, их «рыбы» и сканы вывешены во внутренней сети. Представительство периодически получает от контрагентов счета, накладные, акты, обычно на бумаге, оперативно сканирует их для ГО и передает оригиналы в конце месяца. Если первичку оформляет своя центральная бухгалтерия, она их сканирует для контрагентов и передает оригиналы в течение месяца через представительство. По разовым и розничным операциям секретарь печатает первичку по шаблонам в Excel или сразу в учетной базе центральной бухгалтерии, а руководитель представительства по доверенности ее подписывает. Созданная секретарем первичка выборочно проверяется курирующим бухгалтером центральной бухгалтерии, им же проводится и на бумаге передается в течение месяца.

Для кассовых и расчетных операций максимально возможно используют корпоративные и зарплатные карты, выпускаемые для руководителя и сотрудников представительства. Можно выдавать наличные под отчет руководителю представительства в головном офисе при его посещениях по основной работе. Счет представительства в местном банке может иметь ограниченный режим, с зачислением переводов клиентов и взносов секретаря без ограничений, с расходами только через интернет-банк из головного офиса. По продажам представительства легко организовать целевые платежи по типу коммунальных в одном из ближайших отделений банка, и так поступает большинство сетевых предприятий. При небольшом количестве операций секретарь без проблем составит кассовые приходники и внесет наличные на ту же корпоративную карту.

Регистры и отчетность выделенных в юрлица подразделений

Группа компаний вместо гиганта с подразделениями

Локализация бизнеса, результата и рисков по сегментам, больше самостоятельности и ответственности на местах.
Органические организации, внутренняя специализация и хозрасчет, внешняя конкуренция и аутсорсинг.
Упрощенка по налогам и бухгалтерской отчетности для малых предприятий, необходимость первичного учета.

Предпосылки централизации регистров и отчетности

Единство производства и маркетинга, концентрация операций между дочками и головной компанией.
Головная компания как центр денежных потоков, финансист капвложений и эмитент ценных бумаг.
Общий документооборот, интернет-сайт и внутренняя сеть, внутренние специализация и аутсорсинг.
Разумное распределение работы и ее результата, мотивация на сотрудничество, прозрачность и рациональный учет.

Уровни централизации и обобщения данных первички

Унифицированная первичка по группе компаний и справочники реквизитов согласно специализации и локализации дочек.
Упрощенный состав синтетике рабочего плана счетов и регистров аналитики сообразно специализации дочек.
Единые формы учетных баз для дочек, с центральной бухгалтерской методологией и программной поддержкой.
Ежедневное обновление данных ключевых регистров и справочников, ежемесячное по второстепенным операциям.

Особенности отчетности отдельных видов

Централизованное составление разных видов отчетности по общей учетной базе и электронная рассылка пользователям.
Экономия труда на специализации бухгалтеров по видам отчетности, на бухгалтерской и налоговой упрощенке.
Регистры и консолидация для МСФО по ключевым дочкам.
Управленческая отчетность по оперативным обновлениям учетной базы и операциям подразделений головной компании.

Распространена практика выделения подразделений узкой специализации по видам операций или регионам в самостоятельные юридические лица вместо филиалов и представительств. Большинство крупных публичных компаний представлены группой с небольшим или значительным количеством консолидируемых компаний. Западные концерны работают в регионах через дочки с разной долей участия в капитале, через дилеров, дистрибуторов, мерчендайзеров.

Головная компания централизует управление денежными потоками дочерних компаний, ограничивая количество и режим банковских счетов и доверенности руководителей, зачастую из центральной бухгалтерии проводя расчеты. Отношения выстраиваются на инвестиционных началах, когда крупный бизнес входит в капитал небольших компаний, предоставляет им займы, оборудование, эксклюзивные условия работы. Головная компания в свою очередь выстраивает отношения с розничными и портфельными инвесторами.

При выделении бизнесов на дочерние компании, делегировании полномочий и инвестиционных отношениях необходимы управленческая отчетность, контроль за менеджментом и деньгами. Выстраиваются общие отношения с государством и внешними инвесторами, для чего используется единая учетная и налоговая политика, консолидированная финансовая отчетность. Отчетность можно делать раздельно, эмитировать единство методологии, но это не является рациональной организацией учета. Наоборот, большая величина бизнеса, много операций с их локализацией по отдельным юрлицам дают широкий спектр оптимизационных решений.

Частым является излишняя самостоятельность дочерних компаний, со своей организацией бухгалтерского учета и представлением материнской компании официальной бухгалтерской отчетности и части прибыли. Другой крайностью является понимание дочерней компании как филиала с распространением на него всех процедур учета головной компании, с детальнейшим рабочим планом счетов и общими учетными базами. Оба этих решения нерациональны, поскольку первый влечет за собой непрозрачность и трудности консолидации, второй – множество лишних действий на уровне первички и базы данных. Более рациональным является промежуточное решение, с сохранением общей методической и программной поддержки дочек, со счетами, регистрами и реквизитами сообразно их специализации.

Дочки используют унифицированные формы первички, немного модифицированные под управленческий учет группы компаний. Даже состав реквизитов первички, форматы полей ввода могут быть единообразными. Избыточным являются унифицированные, деталь-

нейшие общие справочники реквизитов на всех. Касается это не общей для всей компании номенклатуры товаров или должностей сотрудников, типов работ или контрактов. Речь о множестве клиентов, заказов, сотрудников и работ в каждом регионе и каждой дочке. Большинство дочек специализированные, с эксклюзивными правами работы на сегментах рынка. Будет избыточной тратой времени сотрудников на местах копаться в глобальных базах данных и глобальные же ежедневные обновления.

Под специализацию предприятий внутри группы уточняется учетная политика. Нет нужды на каждом малом предприятии иметь рабочий план счетов крупного предприятия с множеством уровней детализации по всем операциям. Большинство счетов не используется или содержит по несколько записей, усложняя контировку и работу конкретных бухгалтеров. Также и с учетными регистрами и таблицами учетной базы, избыточное количество которых мешает бухгалтерам и усложняет программный код.

В крупном холдинге ненужно мониторить продажи или производство в каждой из сотен дочек в реальном времени или ежедневно. Нет необходимости ежедневно обновлять все данные аналитического учета. Достаточно это делать по ключевым показателям специализации каждого предприятия. Операции для квартальной бухгалтерской или управленческой отчетности группы централизуют раз в месяц по закрытию месячных «книг». Так сокращается нагрузка на бухгалтеров и программистов головной компании, вынужденных бегло просматривать файлы данных при консолидации учетной базы.

Для крупных предприятий, выделивших ряд своих подразделений в малые предприятия, или предпринимателей сохраняется внутренняя потребность в систематизации операций для управленческого учета. Для этого каждому выделенному субъекту открывается несколько лицевых счетов и они вносятся в справочники как сторонние контрагенты или филиалы. Закупочная цена товаров или услуг, торговая наценка при реализации считаются просто зарплатой и накладными таких выделенных структур. В силу узости направлений и малости деятельности необходимости в сложной аналитике и отчетах нет, имеет значение только валовый результат сделок. Он же достаточен для сопоставлений результатов работы выделенных лиц с давними контрагентами, с похожими операциями и большей независимостью от крупной компании.

Упрощенная форма бухгалтерского учета для малых предприятий означает меньшее количество синтетики рабочего плана счетов и меньшее количество учетных регистров. С учетом специализации малого предприятия на отдельных видах операций, часто используемых сче-

тов и регистров мало. Структурные подразделения вынуждены следовать общей Учетной политике и вести весь спектр счетов и регистров с минимальными или нулевыми операциями. Даже с учетом централизованной методологии и автоматизации учета объемы работы бухгалтера структурного подразделения больше работы малого предприятия. Хотя бы на уровне первички большее количество счетов и справочников увеличивает время на каждую операцию и общие переработки. Перед сдачей любой отчетности, даже при ее автоматическом составлении, ее хотя бы бегло просматривают, что делать проще при упрощенке.

Малые предприятия не являются плательщиками НДС и налога на прибыль, со сложностями документооборота и учетных регистров. Это не значит, что группа компаний и головное предприятие этих налогов не платит вообще. Расходы головной компании через малое предприятие не понимаются для целей НДС материальными и не принимаются в вычет входящего НДС. Аккумуляция большой прибыли на малом предприятии нерационально для целей финансовой отчетности и отношений с инвесторами, выводит предприятие из категории малого. Концентрация обязанностей по уплате этих двух налогов на головной компании упрощает налоговый учет. Одно дело вести налоговые регистры по десяткам подразделений из разных мест, с трудностями унификации, консолидации и вероятными ошибками. Другое дело вести эти регистры в одном, пусть крупном предприятии, и не думать о бухгалтерских трудностях и взаимодействии с налоговыми службами на местах.

Финансовая отчетность по международным стандартам требует анализа крупных операций, своего комплекта регистров, консолидации, просмотра отчетности несколько раз. Трудности с учетными данными для МСФО по множеству подразделений аналогичны составлению налоговых деклараций и бухгалтерской отчетности. Отчетность по группе компаний с множеством малых дочек готовится иначе, с некоторым упрощением по сравнению с отчетностью многофилиального предприятия. Одна часть предприятий мала, считается нематериальной и не консолидируется вовсе. Другая часть предприятий обычно имеет среди учредителей партнеров и менеджмент, не полностью контролируется головной компанией и консолидируется методом чистых инвестиций. Консолидировать, вести учетные регистры и анализировать операции необходимо лишь по крупным дочкам.

ВНЕШНИЕ РЕШЕНИЯ

Первичка и отчетность по хозяйственной цепочке

Ключевая задача и примеры решений

Быстрота и точность совершения и управления ключевыми операциями, ограниченная прозрачность хозяйственных связей.
Избежание бумажной первички и повторного ввода реквизитов, ручной консолидации отчетов.
Централизация проведения и учета ключевых операций хозяйственной цепочки и отраслевой отчетности.
Платежные системы, биржевые системы, книжные супермаркеты.

Ключевые учетно-методические решения

Унификация для всей цепочки электронных форм первички, состава и форматов реквизитов, справочников реквизитов.
Интеграция бухгалтерского, технического и коммерческого документооборота в единой электронной среде.
Ключевой сквозной реквизит субъектов операций (номер паспорта, телефона, ИНН, кор и расчетный счет, электронная почта).

IT-решение

Интернет-сайт центрального звена цепочки со стандартами документов, общей учетной базой по ключевым операциям.
«Рабочие места» на центральном сайте сотрудников и бухгалтеров – участников цепочки.
Документирование ключевых операций на этом сайте, с рассылкой участникам и контролем.

Порядок текущей работы

Изучение ситуации и потребностей на центральном сайте, размещение заказов и подтверждение операций.
Получение электронной первички, ее автоматическое проведение в локальных учетных базах, бумажной первички с партией товара.
Централизованное формирование счетов и платежей, отчетов участников цепочки по ключевым показателям.
Самостоятельное отражение не ключевых операций в локальных учетных базах и составление отчетности.

Редкое предприятие самодостаточно — большинство немислимо без контрагентов, альянсов, специализации и кооперации. В западной литературе совокупность контрагентов с работой над общими продажами называют цепочкой создания стоимости. Там же анализируют вклад каждого звена в создание стоимости, управляют не отдельными производствами, а целыми альянсами и цепочками. Проблематика анализа и управления общей себестоимостью была и в советское время, и тогда же создавались межотраслевые производственные объединения.

Для анализа достаточно информации о добавленной стоимости, платежах контрагентам, по ключевым внешним операциям. Традиционная организация учета включает в себя собственные учетные регистры-базы у каждого звена, внесение на каждом звене реквизитов первичных документов в эти регистры, собственную отчетность и ее консолидацию на уровне синтетики. Такая организация учета требует повторного ввода многих документов, увеличивает трудозатраты и вероятность ошибок. Бухгалтерская отчетность не всегда раскрывает детали результатов — для этого необходима аналитика по всей цепочке.

Отдельные сферы достигли хорошей учетно-операционной эффективности именно благодаря стандартизации и централизации документооборота по ключевым операциям. Платежные системы проводят платеж за несколько часов или минут через 3–7 участников расчетов. Крупнейшие биржевые площадки или лидеры интернет-торговли устранили лишние звенья документов и операций, оставив своим контрагентам заботу о клиентах и предметах торговли. Традиционные сети книжных магазинов централизуют на своем сайте данные для издательств и оптовиков по продажам и отгрузке книг, с ежедневным автоматическим обновлением и рассылкой этих данных.

Унифицированные формы первичных документов придуманы еще до компьютерной бухгалтерии и играют важную роль в сокращении времени понимания документов каждым сотрудником. Раньше унифицировали виды реквизитов, т.е. суть каждой отдельной ячейки первичного документа, тогда как рукописное содержание могло отличаться. Даже понятное человеку написание реквизитов с минимальными отличиями путает компьютерную программу. В компьютерной бухгалтерии унифицируют форматы реквизитов, а их размещение на экране или бумаге, размеры ячеек могут варьироваться. Более того, состав и форматы реквизитов должны быть единообразными для всех предприятий хозяйственной цепочки.

Первыми сквозные реквизиты массово применили платежные системы, разместив на одном документе единообразные лицевики бан-

ков-участников, плательщика и получателя. Предприятия ЖКХ присваивают каждому клиенту свой код и он доступен всем участникам расчетов, номер телефона выступает сквозным кодом абонента предприятий связи. Единая кодировка товарной номенклатуры, единые штрих-коды также являются примерами основ автоматической регистрации товаров в нескольких учетных базах. Можно договориться применять в качестве сквозного кода клиентов и контрагентов номера паспортов или ИНН.

Для стандартизации документов и реквизитов, организации сквозного электронного документооборота выбирают центрального координатора и общий Интернет-сайт. Центральным звеном могут быть ключевой производитель или продавец, разработчик или просто независимое лицо. На Интернет-сайте центрального звена обычно размещают справочники и типы документов по технической и коммерческой стороне бизнеса. Там же размещают формы используемых предприятиями цепочки заказов, накладных, счетов, платежей и актов сверок, справочники постоянных реквизитов.

Исполнители операций и бухгалтера каждого предприятия получают доступ к приложениям центрального сайта для оформления там первичных документов. Оформленные на сайте документы регистрируются в центральной учетной базе, рассылаются необходимым контрагентам, контролируются на предмет исполнения. Общая учетная база позволяет автоматически составлять отчетность по цепочке в целом и для ее отдельных участников. Контрагенты хотят управлять оборотными средствами и продажами, для этого и подключаются в центральной базе ключевого звена через Интернет.

В ходе текущей работы на центральном сайте вводится и автоматически формируется информация по ключевым операциям. Одна часть операций может инициироваться конечными продавцами хозяйственной цепочки, исчерпавшими свои товарные остатки или оформившими нетипичный заказ. Другая часть заданий формируется ключевыми производителями товаров, получивших заказ от торговли и рассчитавших потребности в сторонних комплектующих и услугах. Каждый участник цепочки получает свой заказ-наряд, заказ-отборный лист, товарно-транспортную накладную или иной первичный документ.

Единые форматы электронного документооборота позволяют автоматически загружать первичку в локальные учетные программы. Редко кто «бежит» исполнять первичку в минуту ее получения — чаще обмениваются ежедневными заказами и накладными. Важна не молниеносность исполнения заказа, а избежание лишнего труда с документами, путаницы и ошибок. Оперативные планы и задания ис-

полнителям также верстаются автоматически исходя из интеграции учетных и производственных систем.

Исполнители видят у себя электронные накладные, но фиксируют передачу ценностей чаще на бумаге. Для этого накладные распечатываются по удобству у одной из сторон каждого звена цепочки и подписываются. Каждый исполнитель получает один из экземпляров для своей бухгалтерии и архива, для снятия с себя материальной ответственности. Конечный потребитель товара подписывает накладную в магазине или при доставке товара на дом. Бухгалтерия исполнителя делает отметку в своей учетной базе о проведении операции.

На общем сайте по результатам обработки нарядов и накладных формируются обязательства сторон. Программа центрального сайта сформирует участникам цепочки счета и платежки автоматически, затем проконтролирует их исполнение. Для ускорения оплаты возможно сотрудничество с конкретным банком и организация единого расчетного центра. Он не получает платежки напрямую, но поддерживает единый стандарт документооборота и быстро исполняет платежи после их подтверждения бухгалтерами каждого из звеньев. Выписки по платежам передаются каждой из сторон и на центральный сайт для включения данных об оплате в отчетность цепочки.

Периодически из локальной учетной базы делается выгрузка для центрального сайта для управленческой отчетности по цепочке в целом. Бизнес всей цепочки зависит от четкости работы каждого звена и зачастую необходимо знать слабые звенья. Оперативная отчетность по согласованному общему формату рассылается вместе с дневными заданиями и данными по завершенным операциям. Отчетность может содержать простые данные с обобщением четкости выполнения операций. Можно видеть добавленную стоимость каждого из звеньев, сопоставлять по разным исполнителям и конкурентам.

Товарные операции или иные основные бизнес-процессы, хоть и не велики по типам операций и документов, но по количеству явно довлеют над бухгалтерией в целом. Эффект унифицированного электронного документооборота, хотя и узкий по составу документов, но достаточно весомый по количеству. Множество типов второстепенных операций в небольшом количестве, с не столь важной точностью и оперативностью, оформляются в локальных учетных программах вне единого унифицированного документооборота хозяйственной цепочки.

Бухгалтерия крупного франчайзера

Особенности бизнеса и предпосылки учетных решений

Крупный производитель товаров или оптовик плюс множество мелких поставщиков, сбытовиков и сервисов.
Крупный производитель оборудования или создатель услуг с поставкой «под ключ» бизнесов для малых предприятий.
Одновременная поставка программ управления и учета на местах и взаимодействия с крупным поставщиком.
Франчайзи точки фастфуда, бутики торговых центров, мелкие сервисные мастерские, агропроизводители и т.п.

Услуги крупного контрагента

Установка и техподдержка оборудования и компьютерных программ технологий основного бизнеса, учета и управления.
Помощь в подборе персонала основного бизнеса, его обучение, стажировка и сертификация по основному бизнесу и учету.
Поддержка составления бухгалтерской отчетности и консультации по нетиповым операциям, рыночная работа бухгалтерии.
Услуги хранения учетных данных и бумажного архива.

Учетная работа малого контрагента

Самостоятельное документирование основных операций, формирование управленческой отчетности исполнителями на местах.
Периодические обновления программного обеспечения, копирование учетных настроек и учетных баз.
Получение бухгалтерской отчетности из установленной франчайзером учетной программы и с проверкой его бухгалтерией.
Обмен при поставках товаров и комплектующих бумажной первички на хранение и готовой бухгалтерской отчетности.

Отличие от отношений головной офис – филиал

Опасения экономического давления крупного контрагента на малый бизнес из-за знаний деталей операций и результата.
Крупное предприятие в курсе положения малых контрагентов по внешним операциям и моделированию бизнеса.
Интерес крупного предприятия в сети продаж без существенных собственных инвестиций, рисков, затрат на управление и учет.
Четкие критерии разделения интереса бизнеса в договорах.

Альянсы крупных и средних предприятий с унификацией первички по ключевым операциям не редкость, но все же больше деловых связей и операций между крупными и малыми предприятиями. Крупное предприятие выстраивает бизнес, создает бренд и технологии, продает их множеству малых региональных предприятий. Контролировать все детали бизнеса во множестве регионов сложно, и лучше договориться о фиксированных платежах с местными предприятиями. Экономия на контролях и рисках крупное предприятие инвестирует в улучшение бизнеса. Малым предприятиям проще купить готовые решения и продвигать их в своих локальных местах, чем создавать что-то с нуля.

Самыми распространенными примерами такого бизнеса являются франчайзинговые соглашения в фастфуде, где подавляющая часть конкретных точек на местах не принадлежит известному гиганту. Гиганты по договоренности с местными предпринимателями организуют ремонт помещения и поставку оборудования, дают права использования бренда и ключевых ингредиентов, получают за это фиксированный доход. Одновременно с ключевым оборудованием и технологическим программным обеспечением гиганты налаживают первичный документооборот и различную отчетность. Бухгалтерские задачи незначительно усложняют тиражируемые решения, оптимизируют работу самого гиганта и упрощают деятельность на местах.

Многие сети розничной торговли также работают в регионах по франчайзинговой схеме, налаживая региональным предприятиям бизнес и поставляя товары по оптовым ценам. Важнейшей частью хорошего магазина является рациональный учет товаров — оборудование и программы для этого также поставляются крупным предприятием. Множество мелких производителей продуктов питания или потребительских товаров кажутся независимыми от крупных предприятий. Только ключевое оборудование таких малых предприятий покупается у ограниченного количества известнейших производителей, да и результаты работы продаются крупным сетям или производителям.

Крупные и средние участники альянсов и хозяйственных цепочек в силу своих размеров могут содержать в штате бухгалтеров на участках методологии и отчетности, программистов для поддержки технологического оборудования и учетных программ. Малое региональное предприятие с устойчивыми отношениями с крупным просто в силу небольших размеров бизнеса содержать квалифицированных бухгалтеров и программистов не в состоянии. Одновременно на крупном предприятии есть своя, значительная по штатам бухгалтерия и техническая поддержка. Они решают задачи рационального документооборота и технологий по основным операциям, по множеству «второстепенных» участков учета в рамках своего крупного предприятия.

Методологи и программисты крупного предприятия работают с отраслевыми разработчиками, и серьезные бюджеты решают серьезные задачи. Сначала оборудование и программы создаются для своих подразделений и затем по мере отладки продаются внешним. Для малого предприятия самостоятельно оборудовать точку общепита, бутик или небольшой цех является подвигом. Для крупного предприятия тиражировать готовые решения является рутинной задачей, как собственно производство для малых. Готовое решение включает установку оборудования первичного документирования, программ ведения учетных баз и составления отчетности.

Для работы с простым идеальным оборудованием и программами необходима хотя бы краткая учеба и стажировка. Обычного человека можно за месяц научить работе с кассовыми аппаратами, печати из программы сводной первички и простых управленческих отчетов. Речи не идет о самостоятельных настройках учетной программы, нетиповых проводках, составлении налоговых деклараций. Вопрос в нескольких десятках шаблонных, часто повторяющихся операциях и документах, созданных другими и описанных в инструкциях. Крупные предприятия могут содержать мощную кадровую службу и учебный центр, готовя специалистов для себя и одновременно для малых контрагентов.

Для менеджера точки общепита или небольшого магазина квартальная бухгалтерская отчетность является большой проблемой. Крупный контрагент имеет специализацию бухгалтеров по участкам учета и видам отчетности и может усилить свою выгоду. Скажем, для бухгалтера по налогам составление нескольких или нескольких десятков комплектов деклараций отличается по трудозатратам в 2–3 раза. Узкоспециализированный бухгалтер быстрее обнаружит неточности в отчетах и нетипичные операции в регистрах. При налоговой проверке малого предприятия возможны разъяснения общей Учетной политики со стороны бухгалтера крупного предприятия.

Малое предприятие размещает технологические и учетные программы на одном из своих компьютеров с работой в качестве сервера. Программисты крупного контрагента периодически обновляют настройки учетных программ, и одновременно делают резервное копирование на свой сервер. При проблемах эти программисты будут восстанавливать работу компьютеров малого предприятия. Учетная база нужна для бухгалтеров участка отчетности, проверяющих автоматически составленную отчетность перед ее высылкой в налоговую. Архив первички по работающему малому предприятию за несколько лет занимает много места. Хранение архива крупного предприятия защищает малое предприятие от нечистоплотности отдельных сотруд-

ников, усиливает контроль соответствия бумажных документов и учетных баз.

В текущей работе малого предприятия, организованной крупным контрагентом, учетная рутина ложится на исполнителей операций. Часть первички предприятие получает от крупного контрагента по общим операциям, другая часть оформляется с помощью технических средств с минимальным риском ошибок. В конце рабочего дня или смены учетная программа формирует перечень первичных документов. В него входят показания кассовых аппаратов, товарно-транспортные накладные и т.д. Исполнителю необходимо потратить 15–20 минут на проверку полноты первички и ее сшив. Сшивы бумажной первички передаются на контроль и хранение крупному контрагенту с очередной поставкой товаров или визитом сотрудников.

Менеджер или собственник контролирует бизнес по управленческой отчетности из программы от крупного контрагента. Эта же программа представляет перечень документов и процедур простого контроля за исполнителями закрытия бухгалтерского дня. Отчетность в налоговую получается из бухгалтерии крупного контрагента с очередной партией товара или инкассацией. Кто-либо из малого предприятия периодически посещает совещания или семинары на крупном предприятии, может также получать отчетность и задавать по ней вопросы. Статус малого бизнеса со специализацией на отдельных видах операций, бухгалтерская и налоговая упрощенка снижают трудности отчетности и налоговые риски.

Часть малых предприятий диверсифицируют бизнес и работают одновременно с несколькими крупными контрагентами. При передаче учета крупному контрагенту существует риск пересмотра условий работы, переманивания сотрудников и клиентов, поглощения и превращения в филиал. У малого предприятия также велики риски неверных бизнес-решений без поддержки крупного контрагента, неквалифицированных или злонамеренных действий сотрудников. Получить детальное представление о малом предприятии можно по его внешним операциям из бухгалтерии самого крупного контрагента.

Крупное предприятие заинтересовано в расширении сети контрагентов без значительных собственных затрат и рисков, на что собственно и направлена такая форма сотрудничества, как франчайзинг. Условия франчайзинга обычно публичные, на одинаковых принципах для десятков и сотен малых предприятий, зафиксированные в многолетних договорах. Диверсификация бизнеса малых предприятий по договорам франчайзинга противоречит их сути, экономически невыгодна и ограничена. В западных странах практика франчайзинга с поддержкой технологий и учета хорошо работает десятилетиями.

Региональная компания профбухгалтеров

Типичный клиент и состав услуг профбухгалтера

Предприятие без четкого крупного контрагента или хозяйственной цепочки, с неполной загрузкой бухгалтерии и программистов. Аутсорсер с постановкой первичного учета и управленческой отчетности, проверкой внешней отчетности, поддержкой кадрами, хранением первички.

Клиент с оформлением первички и составлением отчетности силами исполнителей или штатных помощников бухгалтера.

Типичный цикл текущей работы

Первые 3–6 месяцев на аудит предыдущего периода, постановку учета, несколько очевидных IT-решений, подбор и переподготовку местных специалистов, составление квартальной отчетности.

В следующие месяцы постановка учета у следующего клиента, с небольшим временем на нетипичные операции и квартальную отчетность по действующему клиенту.

Раз в пару лет быстрая постановка точечных новаций в законодательстве, информационных и отраслевых технологиях.

Дополнительные услуги

Восстановление учета по прежним кварталам, поддержка при поглощениях и инвестициях, спорах с налоговой.

Поиск и переподготовка помощников бухгалтеров, их ротация и кадровый рост до профбухгалтеров и аудиторов.

Развитие и поддержка компьютерных систем клиента, обеспечение сохранности информации, архивное хранение.

Удержание клиентов и бухгалтеров

Раздел экономии от оптимизации загрузки бухгалтеров и программистов между профбухгалтером и его фирмой.

Профбухгалтер на несколько клиентов за счет поддержки фирмы и сдельщины имеет более высокий доход.

Клиент получает лучшее качество первички и отчетности, периодические новации в учете и программном обеспечении.

Портфель точечных новаций и опыт их быстрой четкой постановки за счет широты клиентов и своих специалистов.

Средние предприятия работают не только как составная часть крупного холдинга или хозяйственной цепочки с постановкой учета силами специалистов крупных контрагентов. Чаще предприятия диверсифицируют бизнес, не зависят от крупных контрагентов и не готовы запускать их в свою «внутреннюю кухню». Рациональные отношения внутри холдингов или в рамках франчайзинга пока редкость в российских регионах. Директора не могут знать все аспекты учета, содержать профильных замов, по несколько конкурирующих специалистов на каждом участке. Одновременно они не готовы к упрощениям типа приходящего бухгалтера на квартальную отчетность по внешней первичке.

В отличие от крупных контрагентов фирма профбухгалтеров заинтересована именно в бухгалтерском бизнесе и не рассматривает своих клиентов как объекты инвестиций и поглощений. Профильность бухгалтерского бизнеса означает большую рациональность именно учетных решений, хотя и с некоторым удалением от узкоотраслевой специфики. Головные офисы крупных компаний с их постановкой и поддержкой учета и отраслевых решений расположены в нескольких крупнейших городах, найти же фирму профбухгалтеров в своем регионе проще. Работа в одном регионе дает большую оперативность в работе, традиционный, более понятный человеческий контакт.

Главбухи и профбухгалтера сталкиваются с недостатком хороших мест работы и клиентов. Работодателям не хватает самостоятельных и работающих на результат главбухов, толковых, работающих исполнителей. Аудиторские фирмы делают упор именно на постановку и рационализацию учета, сглаживание противоречий с рынком труда. Рациональный учет требует на первичку и отчетность минимума времени исполнителей операций или рядовых бухгалтеров. Нетипичные ситуации, новации в законодательстве, даже беглая проверка квартальной отчетности после компьютера занимает у профбухгалтера немного времени.

Самыми сложными для профбухгалтера являются первые 3–6 месяцев работы на новом предприятии, похожие на испытательный срок при найме нового штатного главбуха. Уточняются взаимные ожидания сторон, демонстрируется умение на нескольких нетипичных авральных ситуациях, реализуются первоочередные задачи по оптимизации, определяются направления развития бухгалтерского учета. Как новый главбух должен в чем-то превзойти прежнего или быстро устранить явные недостатки, так и профбухгалтер должен показать преимущества аутсорсинга по сравнению со штатными решениями.

Сначала понимается специфика работы предприятия, структура и объем документооборота, проводится обследование первички, регистров и отчетов за последний период. Оцениваются кадровая ситуация,

потребности в управленческих отчетах руководства, особенности внешних контрагентов, налоговой и банков. Проводится экспресс-аудит информационных систем и особенностей настроек учетной программы. Изучается архив на предмет его общего состояния и ориентации в документах по прошлым годам.

В следующий месяц по нескольким решениям оптимизации учета разрабатываются макеты первичной и отчетной документации. В помощь бухгалтеру-консультанту фирма делегирует 2–3 программистов, которые призваны быстро реализовать часть задач. Несколько хоть и локальных, но готовых решений покажет руководству результативность работы аутсорсера. Следующие точечные доработки лучше делать после испытательного срока, сформировав стремление к периодическому рационализаторству у рядовых бухгалтеров.

Отбираются местные кадры, на которые можно положиться, которые требуют некоторого повышения квалификации и наставничества, а также те, с кем предстоит расстаться. Кадровый вопрос — самый существенный, и его не следует откладывать надолго, поскольку изменения работы могут восприниматься в штыки, а руководство не пойдет на замену «старой гвардии» в угоду новым людям. Третий месяц с первыми новациями и отчетностью покажет, на что способен сложившийся коллектив, покажет резервы повышения загрузки, точки концентрации авралов.

Не лишним будет своевременно закрывать месячные журналы и книги, тренируясь и познавая процедуры закрытия, исключая аврал квартальной отчетности. Заказчик впечатлится простым закрытием квартала, без подвешивания на несколько дней всей базы предприятия, без отключения бухгалтерии на пару недель от внутренних потребностей. В третий месяц особенно важно пройти цикл составления квартальной отчетности, чтоб не напортачить своим непониманием и новизной.

После постановочных месяцев аврал нового главбуха переходит в текучку, у него появляется свободное время. Использование этого времени и оптимизируется фирмой профбухгалтеров с множеством клиентов. Профбухгалтер ставит учет у следующего клиента, не просиживает без дела и не теряет навыки. Рутину за него решают исполнители операций или рядовые бухгалтера клиента, прошедшие короткое обучение в бухгалтерской фирме и поработавшие рядом с профбухгалтером несколько месяцев.

Несколько десятков клиентов делают рациональным узкую специализацию бухгалтеров по видам отчетности. Эти бухгалтера не только проверяют отчетность в помощь профбухгалтеру, но и решают за него нетипичные вопросы с пользователями отчетности. Оправдано содержание бухгалтеров-методологов и программистов по участкам уче-

та и аспектам электронного документооборота. Именно они реализуют точечные новации в организации учета, необходимость которых идентифицирована профбухгалтером.

Фирма профбухгалтеров с несколькими десятками средних клиентов обеспечивает работой сотню и более рядовых бухгалтеров. При таком количестве рядовых бухгалтеров можно содержать небольшой учебный центр, проводить аттестацию и ротацию. Рядовые бухгалтера в основном работают в штате клиентов и кадровые решения по ним требуют многостороннего согласия. Согласования упрощаются при понимании роста квалификации бухгалтеров, адекватной замене и планомерности ротации. Бухгалтера меньше смотрят на сторону, имея перспективы роста в данной фирме и у ее клиентов.

Клиенты обычно прибегают к помощи проверенной фирмы профбухгалтеров при существенных событиях, как то поглощения, проверки и инвесторы. Команда профбухгалтеров за счет большого количества клиентов обладает широким опытом решения нетипичных ситуаций. Одновременно она знает состояние дел и требования руководства своих клиентов, быстрее ориентируется в новой ситуации. Штатная бухгалтерия предприятия, погрязшая в рутине, авралах и однотипных решениях, просто не справляется в нетипичных ситуациях.

После завершения первых месяцев существует риск потери клиента, которому покажется, что профбухгалтер исчерпал свои новации. Либо, наоборот, клиент переманивает профбухгалтера, чтобы сэкономить на посредничестве фирмы. Профбухгалтера устают от постоянного вызова за заработок немногим выше среднего и сами ищут стабильности. Проблемы обостряются при неочевидности выгод работы с аудиторской фирмой, неправильном разделе выгоды между сторонами.

Сотрудничество не будет длительным и взаимовыгодным без реальных, пусть точечных, но ощутимых улучшений в организации учета. Клиентам необходимо показывать работу не только конкретного профбухгалтера как проектного менеджера, но и работу специалистов фирмы методологической, компьютерной, кадровой поддержки. Сам профбухгалтер должен понимать не только свою центральную роль на конкретном клиенте, но и трудности работы без поддержки фирмы.

Очевидные решения по рационализации учета уже давно исчерпаны и улучшения достигаются кропотливым трудом. Хорошо если удастся сэкономить несколько десятков процентов расходов на персонал бухгалтерии и предприятия в целом. Не зря ведущие аудиторские фирмы работают как партнерства, где все получающие неплохие деньги ведут приличный кусок бизнеса. Профбухгалтера должны быть костяком фирмы, получать больше половины прибыли проектов, зарабатывать заметно выше штатных главбухов.

Аутстафинг рядовых бухгалтеров

Суть и мотивы развития аутстафинга

Вывод рядового персонала за штат, перевод его с трудового договора на договор подряда, его обучение аутстафером.
Оптимизация аутстафером с множеством клиентов кадровой работы и переподготовки, загрузки и ротации персонала.
Российский крен в упрощение налогов и трудовых отношений для крупных предприятий с помощью малых.

Особенности учета ЗА и ПРОТИВ аутстафинга

Деление учета на узкие участки первички и виды отчетности.
Единая госнормативка, несколько учетных программ.
Незначительные объемы специфического управленческого и юридического документооборота на сопоставимых предприятиях.
Бóльшие затраты времени на адаптацию нового бухгалтера к специфике бизнеса и коллектива, нежели к учету.
Нежелание пускать в бухгалтерию сторонних бухгалтеров.

Приемы облегчения текущей работы аутстафера

Безбоязненность и планомерность перехода бухгалтеров между клиентами с позиций самих клиентов и бухгалтеров.
Мотивация бухгалтеров на хорошую память клиента о себе и фирме в виде надлежащего завершения и сдачи дел.
Описание аспектов работы для вероятного своего коллеги и возможность поговорить с прежним бухгалтером своей фирмы.
Культивирование у клиентов и бухгалтеров легального гибкого графика работы и совместительства.

Особенности аутстафера бухгалтеров

Аутстафер отвечает за квалификацию и сроки работы бухгалтеров, клиент — за обеспечение их работой и контроль результата, сами бухгалтера — за свою работу и имидж аутстафера.
Дополнительные функции аутстафера по подбору и обучению бухгалтеров, текущему наставничеству и мониторингу загрузки, кадровому делопроизводству и зарплате.
Работа со средними предприятиями с десятком бухгалтеров, развитие аутстафинга крупными вузами и аудиторскими фирмами с надежностью для крупных предприятий.

Аутстафинг меньше распространен в России, чем аутсорсинг, и многие практики считают аутстафинг одним из воплощений аутсорсинга. Аутстафинг переводится с английского как вывод персонала. Вывод означает превращение штатных людей во внештатных, в работу с ними по договору подряда вместо трудового договора. Упор делается именно на рядовой персонал, на выполнение массовых работ низкой квалификации, но никак не ключевых. В отличие от аутсорсинга где предметом отношений являются услуги, при аутстафинге таковым являются люди с готовностью к определенной работе.

Организуется аутстафинг не путем индивидуальных изменений отношений работодателя и работника, а с привлечением на его организацию специальной компании. Компания по сути сдает персонал в аренду своим корпоративным клиентам, избавляя их от кадровой работы. Эта компания берет на себя работу с персоналом по его подбору, обучению и расстановке, по оперативной замене, а также кадровому учету и учету зарплаты. Компания зарабатывает на оптимизации всех этих аспектов кадровой работы с учетом множества клиентов и эффекта масштаба, на оптимизации загрузки и ротации персонала.

В России развитию аутстафинга с бухгалтерским уклоном способствовали аспекты налогового и трудового законодательства. Персонал выводился на малые предприятия с целью экономии на НДФЛ и ЕСН, и именно рядовой персонал с зарплатой до регрессивных ставок. До активизации борьбы с фирмами-однодневками в середине 2000-х гг. с зарплаты в таких фирмах налоги не платились вообще. Заменить человека, уволить его из малого предприятия проще, нежели из крупного брендового предприятия. С крупным предприятием выгодно судиться за ненадлежащие условия работы и несправедливость увольнения, тогда как получить компенсации с малого предприятия проблематично.

Бухгалтерский учет, точнее, его отдельные аспекты, одновременно и простой и сложный, требующий заурядной и серьезной квалификации. Организация бухгалтерии, постановка документооборота, внедрение учетных программ требуют опытных специалистов. Отдельные участки учета, виды отчетности, аспекты документооборота или его технического оснащения понимаются за месяц-два. В силу государственного регулирования учета, концентрации рынка учетных программ и технических средств различия в конкретике между сопоставимыми предприятиями несущественны.

Так что бухгалтер или исполнитель операций с опытом работы полгода-год не тратит много времени на адаптацию к чисто бухгалтерским особенностям нового места работы. Есть еще специфика бизнеса и технологий каждого конкретного предприятия, но ее бухгалтер должен знать лишь в общих чертах. Больше времени уходит на адаптацию

в новом коллективе, на понимание отношений с другими подразделениями, на правильные отношения с клиентами. Время также теряется при сдаче дел и отработке при увольнении, в первые недели работы из-за недоверия к новому сотруднику.

Компания-аутстафер пользуется унификацией бухгалтерского учета и его технического оснащения и старается сокращать именно непроизводительное рабочее время при замене сотрудников. При сокращении учетной работы предприятие не беспокоится о трудностях поиска специалистов и удержании свободного бухгалтера, не тратит впустую две недели. Аутстафер оперативно заберет высвободившегося специалиста и пристроит его у своего другого клиента без лишнего негатива для самого работника и работодателей. Новые специалисты от аутстафера обычно приходят уже на предприятие с положительной историей работы аналогичных предшественников, и главбух меньше беспокоится о квалификации и доверии к внешнему бухгалтеру.

Результат работы аутстафера усиливается при множестве клиентов разных размеров и отраслей с разными циклами и динамикой бизнеса. Непредвиденное высвобождение бухгалтера или потребность в нем при широком спектре клиентов — меньшая проблема для аутстафера, нежели для конкретных средних предприятий. Только лучше когда текучесть кадров носит планомерный характер, под который заранее ищутся и доводятся специалисты, либо планируются отпуска и увольнения. В планомерности заинтересованы и клиенты аутстафера, поскольку так они получают более подготовленных профессионально и психологически бухгалтеров, еще больше сокращают микропростои.

На многих предприятиях бухгалтера реально заняты хорошо если полдня, а на большее не хватает объемов работ, квалификации, личной мотивации и согласия руководства. Второстепенные участки учета с резервами времени похожи у разных предприятий, а отличаются чаще массовые основные операции. Аутстафинг может рациональнее организовать таких бухгалтеров, обеспечить им большие объемы работ и сдельные заработки. Делается это за счет сдельщины и совместительства рядовых бухгалтеров второстепенных участков, их работы одновременно на двух-трех предприятиях. Главное — готовность к этому руководства самих предприятий, которое должно ощущать больший темп и качество работ мотивированных бухгалтеров.

Обычно при угрозе сокращений бухгалтера затягивают работу, доказывая, что рациональнее и интенсивнее меньшим числом и большим умением работать нельзя. По трудовому кодексу о сокращении необходимо предупредить за два месяца и это время обычно тратится впустую. При увольнении без обоюдного согласия увольняемый может наплевать на сдачу дел или даже «нагадить» работодателю. Юридическая

конструкция аутстафинга позволяет быстро сокращать бухгалтеров при снижении загрузки, расставаться с ними по-доброму при наличии у аутстафера других клиентов и потребностей.

Бухгалтер перед новым клиентом надлежаще завершит дела, даже составит памятку на случай роста операций и возобновления работы, будет доступен для комментариев и подсказок. Памятка должна быть не в виде формальных книжечек внутренней и внешней нормативки, а кратко и доходчиво излагать именно особенности операций. При росте операций этот же или новый бухгалтер от аутстафера оперативно войдет в дела, сэкономит месяц-два неполной загрузки испытательного срока. При большом количестве клиентов аутстафера и частых временных переходах бухгалтеров такие переходы вообще превращаются в рутину, незаметную для руководства клиента.

В чисто бухгалтерских услугах без налоговых и трудовых упрощений аутстафинг предлагается преимущественно средним предприятиям, которые также пользуются учетным аутсорсингом. На малых предприятиях объемы операций и бухгалтерских задач недостаточны для загрузки нескольких рядовых бухгалтеров и для ее оптимизации. Крупные предприятия за счет своего масштаба и большого количества бухгалтеров сами решают вопросы оптимизации их работы. Средние предприятия с несколькими бухгалтерами на каждом участке учета часто сталкиваются с проблемами с рядовыми бухгалтерами.

Крупные предприятия обычно работают долго, стабильно и должны иметь веские основания для столь существенных изменений как аутстафинг бухгалтеров. Сам аутстафинг является молодым бизнесом в нашей стране, а его бухгалтерский уклон предлагается лишь несколькими десятками средних аудиторских фирм. По своей небольшой истории и размерам аутстаферы реально неадекватны для крупных предприятий, не обеспечивают им должной надежности и качества услуг. Да и квалифицированные бухгалтера предпочитают сидеть на окладе и неполной загрузке на крупном предприятии, нежели быть выведенными на малоизвестную аудиторскую фирму.

Вместе с тем сама суть аутстафинга на стыке кадрового и образовательного бизнеса, для лучшей загрузки и зарплаты бухгалтеров, лучшего качества их работы для предприятий перспективна. Крупные предприятия с аналогичным негативом относились поначалу к аутсорсингу, пока его не стали предлагать столь же крупные поставщики непрофильных услуг. Также и с аутстафингом должны появиться свои крупные поставщики внешних рядовых бухгалтеров, быть может среди крупных аудиторских фирм или экономических вузов. Перспективы вузов связаны с обучением студентов, с готовностью последних к частичной занятости, особенно по экономическому профилю.

6

ОТРАСЛЕВЫЕ РЕШЕНИЯ ПЕРВИЧНОГО УЧЕТА

ГЛАВА

ПЕРВИЧКА ОТ ТРАДИЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ

Учет машин, материалов и труда в строительстве

Особенности организации строительства и их влияние на учет

Детальные нормы, проект, смета, график работ, акты завершения.
Бухгалтерская первичка из позиций смет.
Первейшая роль сметного отдела в аналитике и контроле затрат.
Месячные этапы документирования строительных работ и расчетов, представление первички в бухгалтерию.
Стройплощадка вдали от офиса и бухгалтерии, бытовка начальника участка с ноутбуком для работы с документами.
Отделы технического контроля, труда, механизации, плановый отдел, представители заказчика, их визы на актах.
Ограждение и охрана стройплощадки, материальная ответственность начальника участка и исполнителей работ.
Отсутствие текущего бухгалтерского контроля.

Месячный цикл первичного документирования

Начало месяца	Начальник участка из сметы делает план-график работ, лимитно-заборную карту на материалы, заявку на машины, бригадный наряд, визирует их в отделах.
Текущее документирование	Прием материалов по накладной (М-29), заранее составленной от лимитно-заборной карты, переданной поставщику и представленной на бумаге экспедитором. Ежедневное ведение журнала использования машин и механизмов (план и факт). Составление табеля учета рабочего времени.
Конец месяца	Оформление акта производства работ (КС-2), от плана-графика работ, факта и вида подрядчика и заказчика. Передача в бухгалтерию экземпляра акта и первички. Списание бухгалтерией на их основе материалов из подотчета, начисление зарплаты, расчеты по механизации. Контроль бухгалтерией полноты первички по актам выполненных работ, сшив первички и его передача в архив.

Большая потребность в ресурсах и стоимость строительства, длительность использования построенного требуют вдумчивого проектирования. Разработаны детальные нормы расхода материалов, использования механизмов и затрат труда по каждому виду работ. Проектирование (инженерный проект, смета, график производства работ) делается на компьютере, с печатью на бумагу по необходимости утверждения и для удобства использования в работе. Строительное предприятие имеет электронные плановые и фактические документы. Строительство не столь стремительно, как высокоавтоматизированное производство, и оперирует месячным циклом документооборота.

Отвечает за проведение работ начальник участка (старший прораб), вплоть до материальной ответственности за материалы, административной и уголовной – за соблюдение норм, проекта и техники безопасности. Начальник участка организует контроль периметра стройплощадки путем установки забора и поста охраны, прием под документ и роспись материалов, механизмов, результатов труда. Планово-распорядительные и оправдательные документы по расходу трудовых и материальных ресурсов визируют, помимо старшего прораба, профильные отделы (плановый и производственно-технический, труда и зарплаты, механизации), подразделения технического заказчика, проектного надзора и контроля качества работ и материалов.

Начальным этапом месячного цикла работ является формирование месячного плана-графика работ путем выделения конкретных позиций проектно-сметной документации. Конкретные позиции сметы детализируются по затратам труда, материалов и механизмов, в количественном и стоимостном измерении. На основе месячного плана-графика работ составляется: план поставки материалов и лимитно-заборная карта, план использования машин и соответствующая заявка, план использования трудовых ресурсов и бригадный наряд.

В ходе строительных работ согласно лимитно-заборной карте поставляются материалы, оформляемые накладной (М-29), обычно заранее подготовленной на бумаге поставщиком или на складе строительной организации, врученной водителю в трех экземплярах (для водителя, прораба, бухгалтерии). Ежедневно делается запись в журнале применения машин и механизмов, с указанием фактического времени работы, также на бумаге в трех экземплярах. Ведется табель учета рабочего времени, являющийся инструментом оперативного управленческого учета и последующего начисления зарплаты.

По завершении месяца оформляется акт производства работ (КС-2), формой которого являются конкретные позиции сметы и месячного плана, с проставлением фактически проведенных работ. КС-2 подписывает начальник участка, представитель технического заказчика,

представитель проектной организации и при необходимости субподрядчики на отдельные сложные работы. На основе акта КС-2 закрывается бригадный наряд, который вместе с табелем будет основанием начисления зарплаты, отчет об использовании материалов для их списания из подотчета начальника участка. Составляются и в том же составе подписываются акты скрытых работ, акты доработ, брака, простоев.

В бухгалтерию поступают экземпляры планово-распорядительных документов, обычно в начале месяца для предоплаты по необходимости материалов и механизмов, в течение месяца — документы на поставку на стройплощадку материалов и механизмов, по окончании месяца — документы на выполненные работы (КС-2), с приложением документов по использованию материалов, механизмов и результатов труда. Учитывая объективно невысокую скорость строительства, согласования профильных отделов и заказчика, персональную ответственность начальника участка, бухгалтерии нет необходимости выделять специального работника непосредственно на стройплощадку.

Первичный учет ложится на начальника участка, бухгалтерия лишь контролирует правильность документов и регистрирует их в учетной программе. Документирование производства работ основывается на проектно-сметной документации, не требует специальных бухгалтерских процедур и навыков. Документы в первую очередь призваны обеспечить контроль производства работ сообразно проекту и нормам рационального использования ресурсов. На составление документов начальник участка тратит 30–50% своего рабочего времени, но при этом в основном сквозь призму оперативно-технических задач.

В помещении начальника участка (вагончике или части возводимого объекта) ставится ноутбук с подключением через мобильную связь и Интернет к офису строительной организации (штабу строительства). Так начальник участка получает электронные формы планово-распорядительных документов, легко составляет на их основе ежемесячные оправдательные документы, хотя для удобства применения непосредственно на площадке документы печатаются на бумагу.

В бухгалтерию документы поступают в электронном виде, без необходимости повторного ввода реквизитов, с выполнением лишь функций контроля соответствия бумажной первички и ее электронных образов. Ноутбук также является инструментом оперативного уточнения потребностей и составления заявок на материалы и механизмы. В силу длительности проведения строительных работ, издержки на ежедневный оперативный учет превышают эффект от оперативной корректировки планов работ в целом.

Учет оборудования, материалов и труда в производстве

Особенности организации производства и их влияние на учет

Детальная технологическая документация.
Нормы расхода труда, материалов, работы оборудования.
→ учет по плановым показателям и отклонениям.
Магнитные метки на материалах, электроника, счетчики.
→ автоматическая фиксация отпуска материалов в производство, стадий передела, сдачи готовой продукции, работы оборудования.
Персональные электронные ключи для входа в цех, заступления на рабочее место, включения освещения, запуска оборудования.
→ автоматический учет рабочего времени и простоев, сдельной работы по магнитным меткам на готовых изделиях.
Охрана, кладовщики, контролеры качества, технологи оборудования, техник безопасности труда, бригадир и начальник цеха.
→ вторые и третьи лица в документировании операций.
Стационарность производства, близость всех служб предприятия.
Размещение мониторов на рабочих местах с планами и фактами.
→ on-line электронный учет и дневная бумажная первичка, интеграция технологических и бухгалтерских документов.

Текущие процедуры первичного учета

Начало смены	Формирование планов, лимитно-заборной карты, наряда рабочего-сдельщика, заявки на оборудование. Фиксация заступления сотрудников на рабочие места, готовности оборудования к работе, доставки материалов.
Текущая работа	Детали планов на мониторах и легкая отметка готовности партий, заявок на внутренние перемещения, приемки/выдачи материальных ценностей. Текущий контроль начальником цеха через оперативные учетные данные, датчики, видеонаблюдение.
Завершение смены	Печать сводных накладных на внутреннее перемещение материалов, табеля с повременкой и сдельщиной, журнала использования оборудования. Подписание документов исполнителями и техническими службами, их сдача в бухгалтерию. Сличение бухгалтером документов на бумаге и в электронном виде, их проведение по учету.

Производство организуется в конкретном цехе, со стационарным оборудованием и электронным первичным учетом. Помещение цеха имеет режимный допуск и охрана контролирует сохранность материальных ценностей и приход сотрудников на работу. Материальная ответственность за результаты и затраты труда, за рациональное использование материалов и оборудования персонифицирована до конкретного работника. Помимо цепочки исполнителей работ в цехе организован контроль качества, склад комплектующих и готовых изделий с независимыми работниками и материальной ответственностью. В планах и нормах производства расписаны затраты труда и материалов, использования оборудования на единицу или партию изделий.

Движение материальных ценностей и их учет начинается с завоза материалов согласно производственным планам. Перевозчик предъявляет охране на въезде в цех товарно-транспортную накладную, желательно чтобы на компьютере охраны была электронная проформа накладной из коммерческого отдела, и охрана нажатием кнопки программы фиксировала бы факт завоза и его контроля. В бумажном документообороте у охраны остается экземпляр накладной, с их последующей проверкой старшим по охране или бухгалтером-контролером. Работа охраны может дополнительно контролироваться по видеонаблюдению старшим смены охраны или даже бухгалтером.

Материалы подвозятся к складу, где организован пункт проверки качества, взвешивания и т.п. Участие в приемке товаров контролера качества и кладовщика соответствует принципу «четырех глаз» при работе с материальными ценностями. С охраной на въезде, материальной ответственностью перевозчика и кладовщика допускается приемка простых материалов только за подписью кладовщика. На компьютер кладовщика выводится товарно-транспортная накладная из коммерческого отдела, из которой нажатием клавиши получается приходный материальный ордер (М-4). Кладовщику необходимо лишь отметить расхождения от ожиданий по накладной и фактической доставкой. Бумажный экземпляр накладной облегчит проверку материалов и подтверждение передачи для водителя-экспедитора.

Под потребности производства оформляется требование-накладная на отпуск материалов (М-11) или лимитно-заборная карта (М-8), составляемая в электронной форме плановым отделом, с уточняющей визой бригадира сборщиков, доступная на экране кладовщика и мониторе рабочего-сборщика. Рабочий-подсобник следит за наличием материалов на месте сборки, и по необходимости доставляет их со склада, вывозит на склад готовые изделия. В бумажном

документообороте составляется накладная на внутреннее перемещение, с подписью кладовщика, подсобника и рабочего-сборщика.

В электронном документообороте информация выводится на мониторы и подтверждается нажатием клавиш. В конце смены рабочий-сборщик может подойти на склад и подписать накопительный или сводный расходный ордер на отпущенные в производство материалы и принятые на склад готовые изделия. Приходный материальный ордер по готовым изделиям в конце смены подписывает контролер качества, который в ходе смены делает отметки на своем мониторе.

Ключевые комплектующие маркируются магнитными метками, и эти метки потом будут сохраняться на готовых изделиях. Метки облегчат кладовщику фиксацию с помощью сканера отпуска комплектующих в производство, приемки этих комплектующих от экспедитора, приемки готовой продукции. Готовое изделие сначала доставляется подсобником на пункт контроля качества, где сканер фиксирует факт нахождения изделия в зоне контроля. На случай брака на компьютере контролера есть электронная проформа акта обнаружения брака. Активация этой проформы сигнализирует рабочему-сборщику о необходимости явиться на пункт контроля качества для выявления причин. Магнитная маркировка упрощает учет отгрузки товаров и их возврата.

Учет затрат труда начинается с автоматической фиксации с помощью магнитного ключа времени входа/выхода в цех, нахождения на месте сборки. Начало работы над партией товара требует комплектующих, а ее завершение — перемещения на склад готовой продукции, фиксацией этого на компьютерах сборщика и кладовщика. Учетная программа может сигнализировать на компьютере бригадира или начальника цеха о существенных отклонениях во времени работ с конкретной партией.

Фиксация входа/выхода в цех является основой автоматического формирования табеля учета рабочего времени в части отработанных часов. Фиксация фактов и времени получения/сдачи материальных ценностей является основой оперативного учета трудозатрат и простоев. Учет выработки рабочего-сдельщика и начисление ему зарплаты ведется автоматически на основе данных о движении материальных ценностей на складе.

На конвейерном производстве каждый сборщик отвечает за свой узел сборки, а не за качество готового изделия в целом. Основой организации персонифицированного учета является фиксация обязанностей каждого участка сборки в планово-организационных документах и должностных инструкциях, факта заступления на тот или иной участок с помощью электронных персональных идентифика-

торов. В традиционном бумажном документообороте бригадир или начальник смены ежедневно или с иной периодичностью выписывает наряд, где указывает, кто из рабочих, на каком месте сборки, в какой день работает. Такой документ подписывается специалистом по организации и охране труда (контрольная подпись) и каждым работником (подпись в подтверждение материальной ответственности).

Бухгалтер в ходе смены выводит на экран монитора on-line данные по движению материальных ценностей, которые в учетной программе фиксируются как требующие проводки. В конце дня он видит сформированные автоматически сводно-накопительные ордера, получает для контроля их бумажные эквиваленты и простым нажатием клавиши проводит операции за смену. Аналогично бухгалтер получает автоматически сформированные табель учета рабочего времени, наряды рабочих-сдельщиков, просматривает их и проводит по учету простым нажатием клавиши.

Учитывая движение материальных ценностей через несколько материально-ответственных лиц и компьютерную фиксацию каждого передвижения, присутствия бухгалтера на производстве не требуется. Высокая степень автоматизации складского учета, представление кладовщику и рабочему-сборщику электронных проформ документов делает их затраты на учетные процедуры необременительными. На табеле и нарядах помимо бригадира можно получать подпись техника безопасности труда или медика.

Оборудование и рабочее место требуют электроэнергии, а значит можно организовать автоматический учет их использования на основе счетчиков расхода электричества. Материальная ответственность за перерасход электричества и видеонаблюдение являются действенными рычагами выключения оборудования или освещения рабочего места при их неиспользовании. Счетчик расхода электроэнергии соединен с компьютером и автоматически формирует данные вплоть до поминутного использования оборудования. Автоматизация учета поможет начальнику цеха оперативно контролировать рациональность загрузки оборудования. Ордер в сводном виде подписывается начальником цеха, проводится бухгалтерским работником. В конце дня автоматически формируется ордер на использование оборудования, с фиксацией общего времени и графика использования.

Особенности ключевых участков учета на малом предприятии строительства или производства

Особенности малого предприятия и их влияние на учет

Крупные контрагенты с техническими и учетными документами.
Приличная квалификация руководителей, оргтехника.
Упрощенные согласования и управленческая отчетность.
Совмещение руководителем или бригадиром или бухгалтером функций сметчика, плановика, нормировщика, технолога, кладовщика и закупщика.

Текущие процедуры первичного учета

Подготовка работы	Беседа бухгалтера с руководителем о текущих планах, размещение заказов на материалы и их оплата, составление для бригадира накладной на отпуск материалов, бригадного наряда и табеля.
Текущая работа	Бригадир как материально-ответственное лицо подписывает накладные на материалы, отмечает результаты и время труда рабочих по распечаткам документов от бухгалтера с их рукописной корректировкой на факт.
Конец работы	Бригадир сдает бухгалтеру бумажные накладные, наряды, акты со своими записями факта и подписью. Бухгалтер проверяет корректирующие записи, внешние накладные и счета, вносит изменения в учетную базу. При множестве пометок бригадира в первичке подписываются скорректированные распечатки. Первичка дается на вторую подпись руководителю, кладовщику, если таковой есть в штате. Зачастую бухгалтер сам сличает результаты труда по факту и по документам, формирует табели и акты.

Особенности первичного учета с приходящим бухгалтером

Заблаговременное составление первички планового характера, выгрузка в Excel или печать на бумагу, корректировка бригадиром в ходе работ, в учетной базе в следующий визит бухгалтера.
Важность планирования платежей под периодический приход бухгалтера, либо навыки работы с банком самого руководителя.

Среднее предприятие с численностью персонала в сотню-две может работать в режиме организации строительной площадки или цеха наподобие крупного. Малое предприятие может позволить 3–4 работника в дополнение к нескольким десяткам непосредственных производителей работ. Функции кладовщика, охраны, плановика и нормировщика распределяются между этими несколькими работниками, включая дополнительную нагрузку на бухгалтера. Малое предприятие обычно специализируется на отдельных аспектах строительства или производства, работает с ограниченным кругом контрагентов, что упрощает структуру его операций и документов.

Малое предприятие не лишено технологического документооборота, а несколько освобожденных от производственной рутины сотрудников должны им хорошо владеть. Электронный документооборот с интеграцией технологических, управленческих и бухгалтерских аспектов не оправдывает содержания одного программиста. Упрощение учетных регистров и налогов не освобождает малое предприятие от полноценного первичного учета с применением унифицированных форм. Такой учет необходим по законодательству, в работе с крупными контрагентами и для лучшей сохранности и понятности материалов и результатов труда.

Материалы для строительства или производства закупаются обычно у оптовиков, а у них в силу приличных объемов деятельности документооборот должен быть отлажен. Исходя из ближайших задач и прошлой практики, собеседования с бригадиром и руководителем, бухгалтер готовит заявку на приобретение материалов. Заявка размещается у оптовика, от него поступает счет-фактура и бухгалтер готовит его оплату, оплаченный счет передается бригадиру для контроля приемки товара.

Материалы сгружаются в помещение проведения работ, принимает их бригадир или авторитетный рабочий, определенный в качестве материально-ответственного лица. Экспедитор доставит товар вместе с товарно-транспортной накладной, подлинниками счетов, подпишет и передаст их бригадиру. Три подписи на накладной будет достаточным обеспечением достоверности сведений.

Редко когда бухгалтеру удастся увязать электронные формы заявки, счета и накладной — чаще он вынужден вручную заново вносить немногие реквизиты. Оперативность в день-два для малого предприятия приемлема, несколько приемов обработки покупки бухгалтером, бумажный документооборот не критичны, особенно при нормальном микроклимате в небольшом коллективе.

Результат работы предприятия редко когда идет в розничную продажу, чаще его принимает крупное предприятие-заказчик или опто-

вик. В общении с заказчиком или оптовиком участвует директор или его доверенное лицо, поскольку это ключевой момент деятельности малого предприятия. На розничные продажи необходим дополнительный человек на непосредственное общение с покупателями, с дополнительными функциями контроля качества и количества, удовлетворенности клиента и оплаты.

При передаче материальных ценностей как результатов труда бухгалтер должен за день-два до того составить акт приемки-передачи или накладную на отпуск товара. Накладная подписывается материально ответственным бригадиром, контролирующим руководителем или клиентским менеджером. Как и в случае с закупкой, крупные контрагенты навязывают свой документооборот, а точнее, предоставляют бухгалтеру более четкий и надежный документ для первичного учета отгрузки. При розничных продажах будет продавец или менеджер, достаточно строгие кассовые документы в подтверждение операций.

В рамках использования рабочей силы бригадир предварительно составляет примерное распределение обязанностей своего коллектива. Бухгалтер помогает бригадиру придать такому распределению статус документа, сравнивает с планами и прошлыми результатами, показывает руководителю. Так бухгалтер помогает в подготовке бригадного или индивидуального наряда, одновременно получает приемлемый для первичного учета прообраз документа. Ежемесячно или с иной периодичностью бригадир от руки вносит фактические данные в наряд и табель. Бухгалтер приводит эти документы в удобочитаемый вид и представляет руководителю.

Руководитель часто бывает на месте работ, видит результат и немного общается с каждым работником, имея альтернативную информацию по затратам труда. Бригадир может быть аккуратным в документах и возвращать их с читабельными реквизитами, руководитель может внести в документ небольшие правки. В таком случае бухгалтер будет готов сократить свое промежуточное обращение с документом, оставив поддержку в составлении и проводку, поскольку рукописные правки не допускаются только в платежках и кассовых ордерах.

Оборудования и инвентаря малое предприятие использует немного, его приобретение – событие для предприятия. Оперативности учета, сложности анализа не требуется, проблем с инвентаризацией и мониторингом работоспособности нет. Бухгалтер просто составляет акты приемки оборудования в эксплуатацию, помогает бригадиру в актировании поломок и простоя. Главное, четко опре-

делить режим материальной ответственности в использовании оборудования и инвентаря вплоть до конкретного рабочего. На ценное оборудование целесообразно установить счетчики электроэнергии и видеонаблюдение с выводом на монитор руководителя для оперативного контроля рациональности его использования.

Распространена практика работы малого предприятия с приходящим бухгалтером, ответственным лишь за составление регистров и отчетности на основе предоставленной ему первички. Ответственность за полноту и достоверность первички в такой организации несет на себе руководитель предприятия, бухгалтер зачастую даже не оставляет свои подписи. В рамках основных хозяйственных операций верстка планов, заявок и нарядов ложится на директора или бригадира. Кто-то должен овладеть навыками печати платежей, а при розничных продажах — кассовым аппаратом и кассовыми документами.

В первичном учете закупок материалов и реализации готовой продукции опереться можно на первичку крупных контрагентов. Бухгалтер может оказать помощь в организации первичного документирования, разместив на компьютере руководителя выгруженные в Excel проформы ключевых первичных документов. Проформы могут быть как пустыми, так и содержать несколько вариантов заполнения исходя из прошлых операций, задокументированных с первой, более основательной помощью бухгалтера. Приходящему бухгалтеру придется перебивать данные первички в учетную базу, поскольку редкость его визитов дезинтегрирует его из процесса создания документов.

Учет на транспортном предприятии маршрутов и грузов

Особенности организации экспедиторского бизнеса

Высокая стоимость автотранспорта, работа вне предприятия, с пробками на дорогах, возможностью «левого» использования. Диспетчер с обработкой заказов, механик и медик с контролем в начале смены, инспектор ДПС по пути следования. Технические средства контроля маршрута, как то «черные ящики» с меняющимися цифрами или GPS-навигаторы. Ограниченная ответственность водителя за груз, передача груза и ответственности отправителем получателю по документам. Материальная ответственность водителя за сверхнормативный износ и ремонт автотранспорта, страхование от ДТП.

Ключевые первичные документы

Путевой лист, на каждую смену и клиента, с визами диспетчера, механика и медика, клиента, с фиксацией времени, километража и расхода топлива. Товарно-транспортная накладная с подписями грузоотправителя, водителя-экспедитора и получателя, в экземплярах для каждого и четвертым к счету на оплату перевозки.

Текущие процедуры первичного учета

Подготовка работы

Печать диспетчером маршрутного листа, подпись механика. Электронная рассылка накладных отправителем для планирования и ускорения работ.

Текущая работа

Получение и подписи экземпляров накладной у грузоотправителя, водителем-экспедитором и грузополучателем, подписи маршрутного листа.

Конец работы

Сдача маршрутных листов и накладных в бухгалтерию. Выставление счетов на оплату и начисление зарплаты.

Учет спецтранспорта в строительстве

Аналогичные процедуры и документы. Месячный многоразовый маршрутный лист, журнал использования спецтехники на стройплощадке, согласование маршрута и времени с прорабом.

Автомобиль (особенно грузовой) весьма ценный и сложный механизм, маршруты его движения разнообразны и многовариантны. Автотранспортные предприятия без должного первичного учета несут приличные потери от формального простоя автомобиля и от многочисленных поломок, «левого» использования водителем и заработка на «откатах» за ремонтные работы. Можно мотивировать водителей на избежание простоев и ремонта, но без должной информации по фактической работе и текущего контроля, т.е. без первичного учета, сложно будет правильно «настроить» систему мотивации. Можно привлекать к работе экспедиторов с личным транспортом или передавать транспорт в лизинг водителям, но дорогая и специализированная техника используется посменно несколькими водителями.

Важными для организации первичного учета аспектами транспортных услуг являются: предварительный заказ перевозки через офис, предсменный контроль состояния автомобиля и водителя со стороны механика и медика, участие материально-ответственного лица грузоотправителя и грузополучателя в приемке-передаче перевозимого товара, а также вероятность проверки первичных (сопроводительных) документов инспекторами ДПС. Так в транспортных услугах участвует масса лиц помимо водителя, которые в силу своих служебных обязанностей заинтересованы в детальном документировании отдельных аспектов работы водителя и своей работы. Этим лицам будет необременительно удовлетворять нужды первичного бухгалтерского учета, особенно если первичный учет интегрирован и содействует документированию их служебных действий.

Первичный учет основывается на двух унифицированных документах: маршрутном листе и товарно-транспортной накладной. Основное назначение путевого листа — документирование фактической работы и технического состояния автомобиля, списания затрат на ГСМ и ремонт. Товарно-транспортная накладная является инструментом материальной ответственности за перевозимый груз, основанием оплаты транспортных услуг и труда водителя. Электронная форма этих документов может сократить хождение специалистов по коридорам организации, а также многократное вписывание или печать массы реквизитов, хотя рядовым работникам проще использовать бумажные документы. Бухгалтеру важно минимизировать рукописное содержание этих документов подписями и фиксацией отклонений, тогда на стадии регистрации достаточно лишь сличить первоначальный план и фактический результат.

Клиентский менеджер или диспетчер, получив заказ на транспортные услуги, оформляет электронную проформу путевого листа.

На смену, на разного грузоотправителя и получателя выписываются отдельные путевые листы, обычно в одном экземпляре. Путевой лист визируется диспетчером на предмет времени выезда и сдачи автомобиля, механиком – на предмет технического состояния автомобиля, километража и состояния топлива до и после смены, заказчиком-пользователем по месту и времени фактического отправления и прибытия, также проставляется штамп медосмотра. В конце смены путевой лист вместе с товарно-транспортными накладными сдается в бухгалтерию. Бухгалтерия имеет электронную проформу путевого листа от диспетчера, определяет правильность оформления бумажной версии и проставляет отклонения от плана.

Товарно-транспортная накладная печатается грузоотправителем, один экземпляр остается у него с подписью водителя, второй экземпляр будет передан грузополучателю, третий и четвертый экземпляр останется со всеми подписями у водителя для передачи в бухгалтерию транспортной компании, как основание на оплату транспортных услуг и проводок в учетной базе. У грузоотправителя и получателя товарно-транспортная накладная является основанием учета операций по отгрузке и оприходованию материальных ценностей. Материальная ответственность водителя обычно ограничивается количеством и целостностью упаковки, соблюдением режима транспортировки в соответствии с маркировкой упаковки. Желательно, чтобы электронная проформа накладной была передана на склад и в бухгалтерию грузополучателю и экспедитору, что сократит трудозатраты документооборота контрагентов и будет основой планирования работы такелажников.

Посменный помаршрутный первичный учет все же оставляет лазейки «левого» использования автотранспорта, из-за пресловутых пробок и либерализма клиентов в отметках времени прибытия. Во второй половине XX в. на маршруте расставляли «черные ящики» с изменяющимися цифрами, водитель на контрольных точках фиксировал в маршрутном листе время и набор цифр, а контролер затем сверял записи с данными по настройкам ящика. В общественном транспорте на конечных станциях, рядом с комнатой отдыха водителей, размещалась тетушка-контролер, подписывавшая время прибытия на эту станцию. В середине 2000-х гг. для контроля следования автотранспорта начинают применять GPS-навигаторы, которые периодически «сбрасывают» данные о позиционировании автомобиля в специальную контрольную программу.

Вторым пробелом учета является быстрая сверхнормативная изношенность отдельных узлов, являющаяся результатом неаккуратно-

го использования автомобиля в массу давно прошедших смен, ее не застрахуешь и на одно конкретное лицо не спишешь. Большинство предприятий, использующих легковые автомобили или даже фуры, превращаются в диспетчерские с наймом водителей с собственным или лизинговым транспортом. Считается, что сокращение ремонтных затрат и потерь от простоев превысит возможности использования автотранспорта в двусменном режиме. При диспетчерской организации бизнеса предприятия избавляются от многих технических и контрольных функций, от скрупулезного маршрутного первичного учета.

Аналогичным образом организован первичный учет работы строительной техники, которая зачастую более дорогостоящая и сложная, нежели обычный грузовик, с немного другими деталями унифицированных бланков и без оформления товарно-транспортной накладной. Застройщик-заказчик для учета фактического использования машин и механизмов ведет соответствующий журнал, плюс к месячным актам выполнения составляется акт использования техники. На месячные работы водителю выписывается многопозиционный маршрутный лист, где бригадир или прораб фиксирует фактическое время параллельно с собственным журналом. Помесячное накопительное документирование снижает нагрузку на бухгалтерию, которой достаточно регистрировать итоговые реквизиты. Подачу материалов, а значит, график и маршрут дорогого спецтранспорта согласовывают с начальником участка застройщика-заказчика, который заинтересован в разумных издержках.

Учет заказов, полуфабрикатов и трудозатрат в общепите

Особенности организации общепита

Сетевые компании с множеством локальных небольших точек продаж, нерациональность бухгалтера в каждой точке.
Централизация планирования и маркетинга, поставок полуфабрикатов, кадровой и компьютерной поддержки, организации учета.
Компьютерная сеть и обновление учетных баз из головного офиса, интерфейс КПК и монитора кассы под простой выбор блюд.
Отсутствие прав изменений состава блюд и цен в точке, с регистрацией сотрудников точки и прав доступа специалистами ГО.
Разделение между сотрудниками функций работы с клиентами, подготовки блюд и получения денег в разной комбинации.
Допконтроль вторым лицом за изменением заказов и за полнотой первички по сводным документам дня бухгалтерией.

Ключевые первичные документы

Заказ-счет с заполнением официантом, передачей экземпляров на кухню, клиенту и как основание оплаты, с формированием через КПК, блокнот или монитор барной стойки.
20 иных документов из альбомов Росстата, редко применяемых.

Текущая работа и ее документирование

Подготовка	Формирование администратором плана на день, заказа на полуфабрикаты и наряда на персонал. Прием полуфабрикатов под материальную ответственность по накладной. Регистрация сотрудников в локальной сети и определение их ролей.
Текущая работа	Ввод заказа в устройства внутренней сети, вывод на мониторы кухни и кассира, отметки по готовности и оплате, печать кассового чека и прием наличных.
Конец смены	Формирование сводной накладной на полуфабрикаты, отчета кассира по продажам и наличной выручке, наряда по выработке сотрудников. Печать и подпись этих документов, их передача в бухгалтерию ГО с экспедитором полуфабрикатов. Пакетная пересылка электронных документов смены в ЦО вместе с планом и заказом на следующий день.

Общественное питание (фастфуды, рестораны) как отрасль велика по количеству работников и клиентов, а в силу относительной простоты и низкой капиталоемкости – высококонкурентна. Ориентация на розничного клиента определяет преимущественно наличную выручку, полуфабрикаты можно купить за наличные легко и достаточно дешево в гипермаркетах. Коллектив каждой точки небольшой и может сговориться работать на себя, тогда как головная компания будет нести издержки на привлечение клиентов и стандартизацию блюд. В западных компаниях проблема непрозрачности, работы местных коллективов на себя решалась франчайзингом и монополизацией поставок ключевых уникальных полуфабрикатов. Оборудование торговых точек мониторами и простой внутренней сетью облегчает рутинную работу сотрудников, а заодно становится инфраструктурой более полного первичного учета. Управляющий точки общепита также не может постоянно находиться в зале, и потому наравне с головной компанией заинтересован в первичном учете, особенно когда он еще и облегчает его управленческие процедуры.

Элементами компьютерного оснащения точек общепита являются персональные устройства приема заказов типа коммуникаторов, WiFi сеть, электронные контрольно-кассовые аппараты, терминалы на кухне и компьютер управляющего. Каждый сотрудник выполняет свои обязанности с применением устройств и программ с удобной визуализацией его действий, четким ограничением полномочий. Сообразно полномочиям сотрудников действует режим материальной ответственности за сохранность выручки, блюд и инвентаря. Точка общепита работает с двумя типами сотрудников – повар и раздатчик-кассир, либо с тремя – повар, бармен-кассир и официант. Между этими несколькими сотрудниками распределяется взаимный контроль, хотя больше работает программный контроль, поскольку маленький коллектив быстро сговаривается.

Головная компания ответственна за организацию учета в целом и сдачу отчетности по упрощенной форме за франчайзи-точку. Установка и обновление учетной программы, формирование меню, ценников и норм расхода продуктов осуществляется работником головной компании через удаленный администратор. Официант через свой КПК может лишь принять заказ, потыкав стилусом в визуальные образы блюд. Повар может лишь отметить нажатием на визуальный образ готовность конкретного заказа. Бармен-кассир может лишь пробить кассовый чек и принять деньги. Отменить или скорректировать заказ может только администратор, он же по окончании смены печатает первичку и отчеты. Владелец-управляющий назначает конкрет-

ных сотрудников на типовые роли, осуществляет текущий контроль всего процесса, сидя у себя за компьютером.

Заказ принимается официантом через КПК, либо записью в блокнот с последующим введением через сенсорный монитор на барной стойке. Принятый заказ автоматически через внутреннюю сеть ставится на контроль бармену-кассиру и на кухню для приготовления. Готовность блюд может быть отмечена на мониторе повара или на мониторе бармена при передаче блюда через барную стойку. По завершении трапезы бармен-кассир простым нажатием клавиши (на его мониторе есть все сведения о составе заказа и стадии его исполнения) печатает счет-чек и ожидает выручки от официанта. Официант передает счет-чек посетителю, тот сверяет правильность заказа по составу и тарификации, расплачивается, официант сдает выручку на кассу, бармен на сенсорном мониторе помечает оплату заказа.

Каждое действие сотрудника, заказ и передача клиенту каждого блюда фиксируется on-line в учетной программе через внутреннюю сеть, и администратор легко контролирует текущий процесс. В конце смены администратор печатает комплект накопительных ордеров и подписывает их у сотрудников смены, автоматически составляет отчет о работе точки. Отчет пересылается в головную компанию, а также служит основой составления плана и заказа на полуфабрикаты на следующий день. Головная компания получает в электронном виде по внутренней сети отчет и заказ, содержащий сводные и аналитические данные. Заказ после проверки и подтверждения легко переформатируется в товарно-транспортную накладную, пересылается на центральный склад и в транспортный отдел.

При доставке полуфабрикатов товарно-транспортная накладная в бумажном и электронном виде доступна повару, который является материально ответственным лицом на этом этапе. Повар подпишет бумажную версию накладной для отчета экспедитора перед его бухгалтерией и сделает отметку в электронной форме для оперативного оповещения своего администратора. Наличную выручку заберет инкассация (если выручка большая) или экспедитор-доставщик полуфабрикатов, администратор также сдаст экспедитору первичные документы смены для передачи их в бухгалтерию. Бухгалтерия сличит бумажную и электронную версии первички, проверит поступление выручки, спишет ранее переданные полуфабрикаты из под отчета.

Электронная фиксация каждого заказа и его состава позволяет автоматически вести аналитический учет не только реализации блюд и поставки полуфабрикатов. Заказы фиксируются в привязке к конк-

ретным сотрудникам, в различных количественных и стоимостных измерителях, являясь основой автоматического начисления сдельной оплаты труда рядового персонала. Аналитический учет состава блюд и времени заказа дает мощную базу для анализа и рационализации графика работы и ассортимента точки общепита. Сопоставляя данные по разным точкам, можно анализировать зависимость результатов их работы от месторасположения, а также оценивать работу администратора. Делается все это без дополнительных трудозатрат на сбор информации и с минимальными усилиями на ее переконструкцию в электронном виде.

Ключевым первичным документом является заказ-счет (ОП-25), который при бумажном учете пишется под копирку для кухни, бармена и клиента, а в электронном учете печатается только для клиента под расплату. Росстат рекомендует использовать план-меню (ОП-2), дневной заборный лист (ОП-6), ведомость учета движения продуктов на кухне (ОП-14), журнал учета столовой посуды и приборов под отчет работникам (ОП-19), а также всего порядка 25 унифицированных форм. Эти формы разрабатывались под крупные столовые с собственной кладовой, мощной кухней – производством, с собственными закупками, либо наоборот, под единичные самостоятельные точки. Для современных сетевых предприятий общепита и компьютерного учета, состав первички сужается, документы реформируются в накопительные журналы с печатью в конце дня.

Учет товаров в розничной торговле

Особенности организации розничной торговли

Сетевая организация, с централизацией многих функций и расходов, продажами на местах.

Компьютерная сеть с настройками и обновлением из ГО, ККМ со связью с модулем учета товаров, штрих-коды и сканеры, магнитные метки и рамки на выходе, видеонаблюдение.

Платежные карты и дисконтные программы, анкета клиента при выпуске карт, связь ККМ и POS-терминала с базой клиентов.

Товаровед, кладовщик-грузчик, охрана, кассиры, фасовщики и продавцы зала в каждом приличном магазине.

«Несуны» и «левая» торговля, трудности с материальной ответственностью при посменной работе и больших залах.

Централизация учетных баз и отчетности, децентрализация первички и ее делегирование работникам магазина.

Текущий контроль в магазинах и последующий контроль бухгалтерией по составу и итогам документов дня.

Процесс первичного учета товаров

Формирование заказа-отборочного листа во внутренней сети в ГО.

Приемка товаров по накладной с помощью сканеров или КПК.

Мониторинг товарных остатков, внутренние перемещения товаров на склад или в торговый зал, их фиксация сканером или КПК.

В процессе продаж фиксация каждой позиции товара на ККМ с помощью сканера, печать кассового чека.

Печать на бумагу в конце дня сводной накладной на внутреннее перемещение, отчета кассира и товарного отчета.

Пересылка электронных данных, передача распечаток со следующей доставкой товара в бухгалтерию ГО.

Процесс первичного учета предпочтений клиентов

Предложение кассирами дисконтных программ, заполнение анкет и выпуск карт, создание интереса к раскрытию информации.

По пробитии покупки на ККМ, проведение картой по POS-терминалу, автоматические метки кода покупателя в базе продаж.

Пакетная централизация в конце дня базы данных клиентов ГО.

Розничная торговля небольшими форматами точек продаж и возможностью «левой» торговли похожа на общепит, только торговая наценка в разы меньше наценки точки общепита на полуфабрикаты, а объектом хищений и разгильдяйства вместо заказов являются товары. Успех торговой точки, как и точки общепита, зависит от грамотного управления ассортиментом, ценами и графиком поставок товаров, минимизацией оборотных средств. Организационными мерами борьбы с левой торговлей являются примерное равенство цен оптовиков, дополнительные услуги головной компании по доставке, брендингу, премированию управляющего и организации бухгалтерского учета. Управляющий вместе с головной компанией заинтересован в полном и оперативном первичном учете товарных остатков и товарооборота, особенностей продаж и предпочтений клиентов.

В отличие от палатки с одним за все ответственным продавцом, в среднем магазине работают как минимум управляющий-товаровед, грузчик, продавец в зале, кассир-контролер, охранник. Применяются электронные весы, электронные этикетки и рамка при выходе, сканер штрих-кода и электронные контрольно-кассовые аппараты, связанные между собой через локальную сеть с компьютером товароведа. Первичный учет интегрирован в процесс товарооборота: распределен между сотрудниками с обеспечением принципа «четыре глаза» и материальной ответственности, ориентирован на применение электронных устройств и облегчает исполнение профильных обязанностей сотрудников.

Товарооборот начинается с заказа товара на сайте или во внутренней сети у оптовика или головной организации, выбором товаров из справочника и формированием в электронном виде заказа-отборочного листа (торг-8). По доставке товара у водителя-экспедитора будет товарно-транспортная накладная, автоматически составленная по позициям заказа, распечатка заказа будет у грузчика от товароведа. При приемке товара используют КПК со связью через WiFi с компьютером товароведа, отмечая в учетной программе поступление товара. Можно отметить позиции в бумажной товарно-транспортной накладной водителя, один из экземпляров которой остается в магазине, и передать эту накладную товароведу для сверки с ранее сделанным заказом. После приемки товар перевозится на склад или в торговый зал, о чем в КПК или бумажной накладной делается отметка.

На складе или в торговом зале товар часто расфасовывается, при этом используются электронные весы с принтером штрих-кодов со-

образно внутреннему учетному номеру товара из справочника, с минимальной возможностью изменения ценника со стороны продавца зала. Практически все производители маркируют товар штрих-кодами или даже магнитными метками, которые можно сканировать при приемке товара. В редких случаях отсутствия маркировки или расфасовки, штрих-коды проставляются на этикетках-ценниках самого магазина перед передачей в торговый зал. Кассовый аппарат в середине 2000-х гг. не просто пробивает сумму денег — он обладает приличным процессором, клавиатурой и монитором, связью с учетной системой и сканером штрих-кодов. Это облегчает кассиру пробитие товара, поскольку вместо ручного внесения цифр ценника достаточно просто поднести сканер, продажа товара сразу отражается в учетной программе.

Место сканирования/пробития товара оборудовано устройством размагничивания меток, что будет дополнительной степенью уверенности полноты пробития купленного товара. Рамка на выходе покажет охраннику, что некоторый товар не прошел через ЭККА и соответствующий покупатель требует профильного внимания. Также охранник следит за кассирами на предмет сговора с покупателями и размагничивания товара без его пробития, обладая полномочиями проверки пробитого чека и фактически выносимых товаров.

В конце смены кассир снимает остаток кассы и сдает наличную выручку, печатает отчет кассира с компьютера товароведа, куда поступали все данные с ЭККА. Данные с ЭККА в разрезе оплаченных товаров являются основой печати товарного отчета (торг-29) и списания продаж из подотчета. Печатается накладная на внутреннее перемещение, на основе электронной фиксации движения товара через КПК или сенсорный экран на складе. Товаровед получает бумажную версию товарно-транспортной накладной по доставке товара, которая имеется в электронном виде из головной компании на основе перформатированного заказа.

Товаровед благодаря on-line учету движения товаров может четко и легко прогнозировать объемы и время покупок различных товаров, минимизируя их наличие в торговом зале и транспортные расходы. Небольшой объем товаров в магазине, четкий on-line учет товара по видам и партиям является основой упрощения такого контрольного мероприятия как инвентаризация. Инвентаризация теперь сводится не к закрытию магазина на полную ревизию, а к ежедневному простому выборочному аудиту наличия отдельных видов товаров.

Покупатель часто пользуется платежными или дисконтными картами, ЭККА оборудуется POS-терминалом, что становится основой учета покупательских предпочтений. Кассир после пробития товара и непосредственно перед оплатой напоминает покупателю о скидке при наличии карты. Покупатель передает кассиру карту, тот проводит ею по POS-терминалу, и информация о покупке поступает в учетную программу не только в разрезе товара, но и заносится в базу клиентов. Кассир тратит на учет предпочтений покупателя несколько секунд, а все остальное делается автоматически.

Данные по клиентам заносятся в справочники учетной базы при эмиссии дисконтных карт на основе заполняемой покупателем простой анкеты. При использовании платежных карт можно лишь аккумулировать информацию в разрезе номеров карт, поскольку банки не разглашают профили картхолдеров. Отчасти такую проблему решают ко-брендинговые, дисконтные и платежные карты по совместным программам крупных банков и торговых сетей. Мотивом участия покупателей в персонализированном учете являются 2–5% скидки в обмен на раскрытие информации о себе. В компенсацию за скидку магазин имеет автоматический учет покупательских предпочтений, отчасти снижаются комиссии за инкассацию и пересчет наличной выручки.

Головной офис отвечает за методологию учета, настройку софта и оборудования. Данные по продажам ежедневно в пакетном режиме пересылаются в головную компанию, где работают собственные товароведы и маркетологи. Бухгалтерия головной компании ежедневно получает электронные версии накладных и отчетов кассиров, просматривает их и проводит по учету. Как и в общепите, аналитические данные по продажам соотносятся с конкретными продавцами и кассирами для начисления им сдельной оплаты труда. Повторного ввода данных не требуется, достаточны лишь небольшой контрольный взгляд и нажатие нескольких клавиш учетной программы. Позднее в конце дня одновременно с доставкой товара центральная бухгалтерия аккумулирует бумажные версии первичных документов.

ЭЛЕКТРОННЫЙ ПЕРВИЧНЫЙ УЧЕТ

Учет товаров и расчетов Интернет-торговли

Особенности Интернет-продаж и их документирования

Автоматизация продаж, платежей и иногда рассылки товара, самообслуживание клиентов, разбор сотрудниками магазина жалоб.
База данных по типу карточек аналитического учета с таблицами по клиентам, товарам и продажам.
Отсутствие кассовых чеков и накладных под каждую продажу, экранная форма подтверждения покупателю с номером продажи.
Автоматическое формирование товарного отчета и накладных для синтетического учета без аналитики в учетной базе.
Бухгалтерский контроль по составу и итогам документов дня.

Электронные розничные расчеты

Введение клиентом реквизитов карточки в модуль платежа.
Авторизация платежа, отметка об ожидании зачисления в журнале продаж, автоматическое указание на высылку товара.
Электронный реестр платежей из банка и автоматическая разноска факта оплаты в журнале продаж по кодам авторизации.

Продажи за наличные и доставка товара

Самостоятельное формирование заказа клиентом через Интернет, звонок магазина для подтверждения заказа и доставки.
Традиционный контакт покупателя и экспедитора при физической доставке товара или получении товара в одном из офисов.
Кассовый чек и товарно-транспортная накладная на бумаге для экспедитора, автоматически из базы данных продаж.
Чек и накладная покупателю при передаче товара, передача наличных кассиру через экспедитора или в офисе магазина.
Традиционная печать товарного отчета и отчета кассира.

Оптовые закупки товаров и расчеты с оптовиками

Заказ товаров через сайт оптовика, с автоматическим формированием счета на оплату и товарно-транспортной накладной.
Счет по электронной почте и автоматическое формирование платежки, бумажные счет и накладная с доставкой товара.
Автоматическое обновление учетной базы по номенклатуре и количеству товаров на основе счета и накладной.

В данном пункте рассматривается организация первичного учета продаж товаров через Интернет, преимущественно на электронных носителях (музыка, программное обеспечение, газеты, фильмы, билеты и книги), с полностью автоматизированным бизнес-процессом и первичным учетом. Полная автоматизация означает, что клиент через web-сайт самостоятельно совершает авторизацию, заказ, оплату и получение товара. Интернет-магазин обходится без традиционных менеджера продаж и товарно-транспортных накладных, кассира и кассового чека, зачастую даже без специалиста call-центра. Покупатель даже не ощущает документирования продаж, поскольку первичный учет полностью автоматизирован и интегрирован в бизнес-процесс.

Клиент сначала самостоятельно заполняет в экранной форме некоторые анкетные данные для авторизации, и магазин таким образом получает сведения о своем клиенте. Затем клиент осматривает фотографии или описание товара, ставит отметки против выбранных позиций, и программа Интернет-магазина формирует системные указания ожидать оплаты и высылки выбранного товара. При оплате товара клиент активирует приложение работы с web-деньгами или кредитными картами, вводит указание платить, и программа самостоятельно формирует требование платежа. По получении платежа или его авторизации программа Интернет-магазина перешлет товар на электронный ящик клиента, сделав соответствующие отметки в электронной базе.

Традиционная бухгалтерская программа по учету розничных продаж и безналичной оплаты должна формировать заказ-счет и накладную на отпуск товара, получать выписку по расчетному счету, регистрировать эти документы в ведомостях по соответствующим балансовым счетам с учетом применяемой аналитики. В Интернет-магазине покупатель не может поставить собственноручную подпись на первичных документах или электронную с помощью ключевой дискеты. Основой документирования является идентификация клиента через login и пароль, журналирование действий пользователей программой Интернет-коммерции. По сути аналогично идентификации и журналированию действий бухгалтеров в учетной программе, только без последующей печати бумажных документов и их подписи пользователями.

Бумага и собственноручная подпись в дополнение к электронным документам в учетной программе традиционно используются для дополнительного контроля и последующих проверок, дублирования данных для лучшей сохранности. В Интернет-торговле для целей

контроля и проверок используют проектную документацию софта, как традиционную документальную проверку начинают с изучения Учетной политики. Дополнительную сохранность данных обеспечивают резервным копированием, как параллель с традиционным бумажным и электронным архивом. Встроенные механизмы режимного доступа и журналирования действий пользователей фиксируют в том числе действие системных администраторов и целостность баз данных. Проверка бумажной или электронной первички сводится к навыкам и приемам работы конкретных бухгалтеров и инспекторов.

Некоторый человеческий контроль и бумажное документирование уместно и в интернет-торговле, только не по каждой сделке, а выборочно, по итогам документов, по данным разных модулей программ. Как минимум три разных модуля: авторизации клиентов и журналирования их действий, учета отправки товара, работы с платежными системами. Каждый модуль ведет свой операционный реестр, как в традиционной бухгалтерии каждая операция разносится по двум или четырем регистрам и затем контролируется при своде главной книги и баланса. Ввиду автоматизации и розничных продаж нет смысла отдельно документировать каждую сделку, а лучше использовать реестры, по аналогии с кассовой лентой вместо множества ордеров. Периодически бухгалтер-контролер печатает из программы Интернет-коммерции три накопительных или сводных ордера, сличает их итоги, удостоверяет контроль своей подписью и архивирует бумажные документы.

Накопительный ордер с итогами или сразу сводный аналогичен учету движения товаров в розничной торговле, когда размещение товара в торговом зале и списание по продажам документируется партиями раз в день. На каждый пакет молока или булку хлеба отдельную накладную не оформляют, хотя аналитические данные есть в учетной программе в карточке по каждой конкретной номенклатуре товара. Аналогично по кассе, где каждая продажа фиксируется на кассовой ленте, точнее, фискальной памяти, но отчет кассира составляется за день с итоговыми показателями и эти показатели отражаются по счету кассы. В Интернет-торговле аналитический учет по товарной номенклатуре и покупателям ведется, используется для целей анализа, но для контроля и составления бухгалтерской отчетности достаточно накопительных итогов.

Первичный учет и регистрация платежей лишь для традиционных бухгалтеров по расчетам с предприятиями, занимающимися ручным вводом позиций банковской выписки в учетную программу, выгля-

дит сложным. Программное решение аналогично учету клиентских платежей у операторов сотовой связи или коммунальных предприятий, основано на уникальном номере каждого клиента или даже продажи и счета к ней. Уникальный номер вносится операционистом банка или самим плательщиком через терминал экспресс-оплаты, присутствует в реестре-расшифровке к выписке банка. На основании этого уникального номера учетная программа автоматически связывает каждый платеж с каждой сделкой, отмечая факт оплаты. Не важно, как поступает платеж — через карточную платежную систему, системы web-money или наличными, главное чтобы реестр платежей был на электронном носителе и содержал в числе реквизитов код клиента или операции.

Интернет-торговля охватывает товары не только с электронным, но и физическим носителем с их доставкой покупателю. Интернет-сайт выполняет коммуникативные функции получения заказа, как и телефон со специалистами call-центра. Заказ поступает на склад, учетная программа автоматически формирует товарно-транспортную накладную, заранее печатается кассовый чек. Товар и документы вручаются экспедитору, который передает товар покупателю, получает с него деньги и подпись на накладной. Можно предоставить небольшой кассовый аппарат экспедитору, с печатью чека на месте передачи товара. Тогда отчет кассира печатается не на складе кассиром, а самим экспедитором. Первое решение сократит потребность в кассовых аппаратах и количество отчетов кассиров, второе — избавит от сторнирования отказов. Первичка формируется автоматически из заказа, достаточно в конце дня проверить ее комплектность и сделать сшив для архива.

Учет коммунальных услуг и услуг связи

Особенности коммунальных услуг и их документирования

Множество потребителей, индивидуальные графики потребления, микростоимость единицы услуги, монополизм поставщиков. Механические счетчики, внесение потребителем показаний в квитанцию на оплату, выборочная проверка показаний сотрудниками. Электронные счетчики, ежемесячное автоматическое сообщение показаний счетчика в биллинг коммунального предприятия.

Дополнительные особенности услуг мобильной связи

Мобильность абонентов, автоматическая первичная фиксация услуг связи базовыми станциями, пакетные сообщения со станций каждые 5–10 минут в биллинговый центр. Возможность отказаться от услуг, незначительность сумм к оплате и важность контроля баланса клиента. Несколько видов услуг (разговор, SMS, GPRS и т.д.) и необходимость детализации данных по услугам клиентам. Единый код клиента – номер телефона, аналитические таблицы биллинга по клиентам с разными типами услуг.

Особенности аналитического учета услуг и выставления счетов

Автоматическая разноска показаний счетчиков и базовых станций по таблицам аналитического учета и выставление счетов. Рассылка счетов без печати и подписи, преимущественно в электронном виде, на бумаге для удобства клиентов. Согласие клиента с начислениями фактом оплаты счета, по желанию клиентов – традиционные справки по задолженности. Сводные ордера синтетического учета для бухгалтерии, без переноса аналитики, с допконтролем работы биллинга.

Оплата счетов через Сбербанк и учет расчетов

Справочник реквизитов коммунальных предприятий, обязательный платежный реквизит – уникальный номер клиента. Электронный реестр платежей, с кодами клиентов и счетов, плюс сводное платежное поручение для синтетического учета. Автоматическая разноска платежей из реестра в биллинге.

Проблематика организации первичного учета с традиционным бухгалтером заключается в том, что на каждую точку услуги техника не посадишь, конечному потребителю документирование просто так не поручишь. Услуги мобильной связи сложнее из-за постоянного перемещения клиента, предоставления в пакете нескольких услуг (разговоры, SMS и MMS, GPRS, платежи другим абонентам), необходимости постоянного определения допустимости услуги исходя из остатка предоплаты. Ситуацию с учетом разрешают применение контрольно-измерительных приборов, точнее, электронная фиксация услуг, с накоплением услуг по каждому клиенту в течение месяца и обобщением в счете на оплату.

Всем известны счетчики за электроэнергию, более редкие счетчики воды и тепла, которые собственно и осуществляют первичную фиксацию коммунальных услуг. В XX в. были еще счетчики-люди, которые периодически обходили счетчики-приборы и снимали их показания, записывали их в регистры и выставляли счета на оплату. Работа была непрестижная, счетчиков-людей не хватало, и ежемесячный перенос показаний в счета на оплату поручали самим потребителям услуг. Счетчики-люди стали «аудиторами», выборочно проверяя показания при явном расхождении показаний счетчиков общедомовых и квартирных счетчиков, по квартирам с показаниями сильно ниже среднего.

Электронные счетчики самостоятельно сообщают в диспетчерскую свои показания, через радиоканал, по трубам или проводам. Показания автоматически заносятся в базу, связываются с конкретным потребителем и ему автоматически формируется счет на оплату. Из человеческого участия остался только труд почтальонов и операторов Сбербанка, хотя можно автоматически списывать оплату с карточных счетов. Сбербанк вместе с коммунальными предприятиями применяет единые платежные реквизиты и биллинговую систему, ведя справочник получателей коммунальных платежей и выделяя плательщикам уникальные номера. Это создает основу автоматической разnosки платежей по лицевикам клиентов. Биллинг даже генерирует звонки неплательщикам, формирует сообщения техникам на отключение услуг.

Базовая станция операторов мобильной связи оборудована механизмами и программами предоставления услуг, а также их параметризации и учета. Базовая станция передает данные по результатам предоставления услуг каждому доступному ей абоненту в центральный офис в биллинг. Ежесекундное сообщение дает большую нагрузку на те же линии связи, а ежемесячное обобщение — массу неоплачиваемых счетов. Компромиссом являются пакетные сообщения,

по завершившимся разговорам или интернет-соединениям, с их пересылкой раз в 5–10 минут. Базовая станция является первым уровнем параметризации и обобщения услуг связи до биллинга, как и счетчик электроэнергии. Только абонент работает через множество базовых станций, а не одну трубу или провод с одним счетчиком.

Центральным элементом систематизации и накопления данных является региональный биллинг, куда поступают сообщения со всех базовых станций и где эти сообщения разносятся по лицевидам-карточкам клиентов. Задача клиентского учета услуг и их оплаты является приоритетной, наиболее востребованной по обращениям базовых станций, платежных терминалов и самих клиентов. Поэтому ключевой формой аналитического учета является как раз карточка клиента, а управленческая аналитика берется уже из таких карточек. Сообщения с базовых станций накапливаются, но к ним повторно обращаются лишь в случае сбоя биллинга и потребностей проверить его восстановление. В биллинг для отражения по карточкам клиента попадают сообщения с платежных терминалов об оплате услуг связи.

Карточка клиента превращается в счет на оплату услуг, точнее, ассоциируется с детализацией счета. Детализация счета содержит поля вида каждого соединения или сообщения, его времени и продолжительности, тарифа и стоимости, второго абонента. Набор колонок типичный, и позволяет отражать в одной карточке все виды услуг мобильной связи, поскольку учетные различия в них только в коде вида услуг. Операция по оплате услуг отражается в той же таблице, собственным кодом операции, временем оплаты, отрицательным знаком в колонке стоимости и номером платежного терминала. По запросу базовой станции или клиента программа биллинга за несколько секунд найдет карточку этого клиента и просчитает его баланс. Для ускорения счета и приближения его начальной точки, также как в традиционном учете и в коммунальной сфере, карточки подытоживаются ежемесячно.

Людьми-счетчиками при традиционной организации учета являются табельщики, которые фиксируют ежедневный приход/уход и выработку работников повременщиков и сдельщиков, затем их оперативные записи обобщаются в месячной таблице учета рабочего времени или наряде сдельщика. Электронные системы автоматически фиксируют время прихода/ухода работников с повременной оплатой и обобщают это время в таблице. В одном из предыдущих пунктов говорилось о программах журналирования действий работников интеллектуального труда, с обобщением по аналогии с биллинговой карточкой клиента времени активного труда и результатов в виде текста в байтах с отметкой о количестве последующих редакций.

Операционная техника межбанковских расчетов

Процедура традиционного платежа с бумажными платежками

Печать платежки бухгалтером плательщика →
Передача платежки операционисту банка →
Введение платежки операционистом в программу банка →
Формирование реестра платежей, пересылка в расчетный банк →
Отражение платежей по корсчетам банков, представление банкам реестра проведенных платежей →
Проведение банками платежей из реестра по счетам клиентов →
Печать выписок по р/счетам для бухгалтеров клиентов →
Отражение платежа в учетной программе предприятия.

Нерацио-
нальность
и риски

Медленная работа и платеж за день-два.
Неточности операционистов, ошибочные зачисления.
Списания платежей по подложным платежкам.

Приемы снижения операционных рисков

Однозначные цифровые реквизиты платежа для быстроты обработки и буквенные для визуального допконтроля.
Унифицированные сквозные реквизиты участников платежа и их ввод максимально из справочников.
Ответственность операциониста за неправильный платеж.
Банковские карточки и доверенности на посыльных, вторая контрольная подпись на сличение подписи клиентов.
Программное ограничение в расчетном центре и расчетном банке на ручное изменение реквизитов конкретных платежей.

Автоматизация «перебития» реквизитов платежа и контролей

Электронная пересылка платежки в банк и ее проверка, удостоверение операционистом факта получения и проверки.
Автоматический перенос реквизитов из платежки в операционную программу банка и в реестр для расчетного банка.
Пересылка реестра платежей в электронном виде, автоматическая разноска платежей по кор/счетам и затем р/счетам.
Электронная выписка клиенту и ее автоматическое проведение по учету, с применением цифровых кодов клиентов и счетов в поле назначения платежа.

Безналичные расчеты – это записи по банковским счетам участников расчетов, последовательность процедур передачи и регистрации платежных документов. За 20 лет применения электронных технологий были автоматизированы сначала формирование реестров платежей, затем стали использовать электронную почту для пересылки реестров между банками, на следующем этапе заменили труд и рабочее окно операционистов web-интерфейсом. Теперь документооборот банков полностью электронный, начиная от формирования и передачи платежки, затем ее контроля и регистрации в реестрах, передачи другому банку, вновь включения в реестры, отражения на счетах и оповещения получателя. Вне электронного документооборота остались внесение реквизитов платежа в электронную форму документов и взгляд получателя на сообщение о зачислении денег.

Традиционно безналичные расчеты ассоциируются с операционистом, который кажется в одиночку проводит платежи и легко может злоупотребить своим положением. Конечно же, не путем усушки или пропажи материалов либо не документирования наличной выручки и замыкания товарооборота на себя. Теоретически операционист может немного подправить реквизиты платежки и перенаправить платеж другому лицу, можно организовать мошенничества со «спящими» счетами или счетами с огромным потоком платежей, могут возникнуть проблемы с реестрами в тысячи платежей. Однако злоупотребления буквально единичны в силу продуманной организации документирования безналичных расчетов, персональной ответственности операциониста и механизмов контроля его действий, ответственности самого банка за возможные злоупотребления и строгий контроль за банками со стороны организатора расчетов.

Платежка печатается в строгом формате, реквизиты платежа четкие цифровые для автоматической обработки и буквенные для визуального контроля, исправлений не допускается во избежание злоупотреблений и споров по авторству, платежка содержит печать и подпись сообразно карточке клиента, предоставляющий платежку должен быть лицом из карточки или с доверенностью. Операционист имеет четкое закрепление лицевых счетов, вплоть до запрещения доступа к счетам вне его ответственности, экранная форма учетной программы четко ограничивает права операциониста введением типовых реквизитов, счета клиентов открываются и закрываются по отдельному распоряжению другим сотрудником. Прием и контроль платежки операционист удостоверяет своим штампом и подписью, правильность идентификации подписи клиента удостоверяет второй контролирующий работник – соседний операционист или линейный руководитель. Платежка через банк-клиент или Интернет-банк,

точнее, ее реквизиты и электронная подпись, проверяются автоматически, операционист удостоверяет работоспособность программы, распечатывает и визирует платежки или реестр.

Если плательщик и получатель обслуживаются в одном отделении банка, то платеж сразу проводится по счетам обоих участников расчетов простой проводкой, фактически операционистом единолично. При обслуживании получателя в другом отделении банка или другом банке, электронная форма платежки обрабатывается в расчетном центре банка, где формируется теперь уже межбанковский распорядительный первичный учетный документ – реестр платежей. Реестр платежей вместе со сводным распоряжением подписывает работник расчетного центра (точнее «ключует» с помощью дискеты или флешки, поскольку реестр и подпись электронные), уполномоченный на то банком и сертифицированный расчетным подразделением Банка России. Дополнительную контрольную подпись для внутренних целей удостоверения контроля ставит второй работник расчетного центра, как ранее это делал второй операционист при приеме платежа. Полномочия работников расчетного центра еще более ограничены операционной программой нежели операциониста – они даже не могут изменить реквизитов платежа, их метки по конкретным платежам по включению или исключению из реестра четко журналируются операционной системой.

В конце операционного дня распечатывается реестр платежей отделения банка, затем он становится описью к сшиву первичных документов-платежек. Специальный сотрудник при формировании сшива «крыжит» бумажные платежки и распечатанный из операционной системы реестр платежей, затем проверяет итоги реестра с данными синтетического учета. Таким образом удостоверяется, что все исходящие платежи задокументированы правильно, и в дальнейшем будут документальные свидетельства в случае жалоб клиентов. Клиент получает выписку по счету и в течение 10 дней после этого может оспорить проведенные по счету операции, ежегодно или с меньшей периодичностью банк и клиент подписывают сверки остатков. Оспорить платеж в течение 1 дня может банк-участник, переслав расчетному банку специальный документ по отзыву прежнего реестра, в конце операционного дня банки подпишут сверку остатков.

Похожие процедуры первичного документирования и контроля (как в расчетном центре банка-плательщика) применяются в расчетном банке платежной системы, для которого банки плательщика и получателя являются клиентами, как и крупное предприятие с массой платежей для обычного банка-участника. Разница лишь в лучшей автоматизации документооборота и большей режимности досту-

пов и контролей. Помимо бухгалтерских процедур учета и контроля используются процедуры режимного доступа в помещения (особенно в помещение расчетного центра), ведется аудиозапись телефонных переговоров и видеонаблюдение. Большинство из описанных здесь процедур относятся не к первичному документированию, а к последующим стадиям контировки и регистрации, а также контролям. Представлены же они для пояснения комплексности действий операциониста в столь ответственном и потенциально емком на злоупотребления участке учета.

Рациональность и массовое применение безналичных расчетов – это не только меры контроля и предотвращения мошенничеств, но и высокая скорость и низкие издержки документооборота. Основой этого являются унифицированные цифровые реквизиты платежных документов и их фиксация на электронном носителе. Учетные и операционные программы участников расчетов могут иметь различия, но как в Интернет и http-формате иметь понимаемые входящие для одного и исходящие для другого реквизиты. Это позволяет избегать повторного ввода реквизитов, кардинально ускоряя обработку и исключая человеческие ошибки по невнимательности. Именно через единообразие реквизитов платежных документов выстраивается единая цепочка передачи и обработки платежа между всеми участниками расчетов. Попытки применять унифицированные форматы на бумаге и сканеры для считывания реквизитов себя не оправдали.

К унификации реквизитов в рамках единого документооборота добавляются уникальные реквизиты всех участников платежа и их запись на платежке. Унификация важна для программного обеспечения и понимания реквизитов, а быстрота проводок определяется совпадением номеров счетов на платежке и в учетной базе каждого участника расчетов. Конкретизация платежных реквизитов банков решается едиными электронными справочниками, распространяемыми Банком России, и выбором операционистом реквизитов из справочника. Реквизиты конечных плательщика и получателя сообщаются друг другу в контрактах и счетах-фактурах, доступны в справочниках банков только наполовину. На первых стадиях автоматизации безналичных расчетов получатель и номер его расчетного счета записывались справочно, с ручной расшифровкой в банке получателя и невозможностью программной идентификации. В 2000-е гг. номера счетов всех участников платежа представлены на платежке.

УЧЕТ ПОД ПРИЗНАНИЕ НЕМАТЕРИАЛЬНЫХ АКТИВОВ

Первичный учет отношений с клиентами

Особенности работы с клиентами и ее документирование

Общение с клиентами специалистов: call-центра, продаж, доставки, сервисного обслуживания и претензий – несколько каналов внесения и контроля данных о клиентах.

Программное обеспечение CRM в облегчение работы с клиентом, с интеграцией бухгалтерской первички без дополнительных работ.

Периодическая печать сводных отчетов, придание им статуса документа, передача на контроль и для хранения в бухгалтерию.

Накопление данных по клиентам в CRM-программах

Звонок клиента в call-центр, автоматическое высвечивание его номера, внесение сотрудником его инициалов и сути проблемы.

Общение с менеджером продаж, детализация пожеланий клиента и внесение под печать договора детальных данных по клиенту.

Доставка товара и сервисное обслуживание, с уточнением адреса и статуса получателя товара, его дальнейших пожеланий.

Данные бухгалтерского учета по оплате контрактов.

Платежные карты и дисконтные программы.

Документирование и бухгалтерский контроль

Автоматические отчеты по работе специалистов трех профилей и контроль полноты внесенных данных по клиентам.

«Скидка» по требованию полноты данных на «воронку продаж».

Печать и подпись отчетов в сводных форматах для бухгалтерии.

Проверка итогов и выборочная детальная оценка бухгалтером полноты документирования работы с клиентом.

Форматы первичных документов

Отсутствие документов под эти цели в альбомах Росстата.

Комбинация счета за услуги связи, товарно-транспортной накладной, кассового ордера или банковской выписки.

Электронная карточка клиента по типу 2-НДФЛ, с доходами от клиента вместо выплат, типа материальной выгоды.

Доход компаниям приносят клиенты, значительные издержки связаны с привлечением и удержанием клиентов, приличная часть капитализации крупных компаний основана на клиентской базе. Чаще клиентская база ассоциируется не с бухгалтерией, а с управлением, с понятием CRM (Customer Relationship Management – управление отношений с клиентами). Основой CRM являются: единое хранилище информации о клиентах, синхронность каналов взаимодействия, анализ собранной информации. (Информационные системы и технологии в экономике и управлении / Под ред. Трофимова В.В. – М.: Высшее образование, 2007. – С. 221).

Клиентская база является активами клиентских подразделений и конкретных менеджеров, которые часто не желают делиться ценными данными. Самостоятельное ведение клиентской базы подразделениями продаж увеличивает риск ее искажения и потери, затрудняет ее превращение в стоимость. Это как если бы в эпоху индустриализации, когда основой предприятия было дорогостоящее оборудование, учет наличия и использования этого оборудования велся исключительно инженерами. Традиционно бухгалтерия понимается лишь как поставщик информации о прежних сделках с клиентами, зачастую без должной детализации.

Предприятия с ориентацией на фондовый рынок и нематериальные активы нуждаются в бухгалтерии как реальном организаторе и контролере стоимостной информации. Можно приглашать независимых оценщиков, программистов и специалистов экономической безопасности при смене команды менеджеров или на отчетную дату. Лучше иметь свой канал сбора и обобщения данных по клиентам, организованный рационально без лишних затрат, с гарантией сохранности и детализации самой базы. Именно бухгалтерия с ее приемами стоимостной оценки хозяйственных операций превращает набор данных по клиентам в действительно стоимостной актив предприятия.

Задачи учетного документирования отношений с клиентом интегрируются в профильные действия специалиста call-центра, клиентского менеджера, технолога, экспедитора, чем обеспечивается принцип «четырёх глаз» без специально выделенного бухгалтера. Каждый из четырех типов сотрудников может уточнять информацию, а программа автоматически покажет «пробелы» в данных по клиенту и работе конкретного сотрудника. Бухгалтера при этом не присутствуют при всех или важных контактах с клиентами, лишь организуют потоки информации и периодически получают и выборочно проверяют готовые данные.

Сложно клиента заставить раскрыть себя, его можно лишь заинтересовать сделать это в обмен на что-то. Таковым может быть быстрое решение его проблем по фамилии и заказу, недорогая доставка товара по адресу клиента, небольшие скидки по именной дисконтной карте, наконец, просто надлежаще составленные договора и накладные. Информация по клиентам и контактам в удобной форме доступна указанным типам сотрудников и упрощает их действия по работе с клиентом, делая их заинтересованными в надлежащем учете.

Сотрудники должны понимать, что компания расходует на них деньги и вверяет им потенциально доходный актив (клиентскую базу). Аналогично на производстве рабочий получает от компании оборудование и материалы для выработки потенциально доходного актива (товара). Спрос с сотрудника за зарплату выше, чем с клиента за небольшое удобство и маленькие скидки. Так неотъемлемой стороной надежного учета клиентов и контактов становится учет результативности труда сотрудников компании по работе с клиентами.

Именно автоматически формируемый отчет о проделанной работе за смену (как закрытый наряд или предоставленный авансовый отчет) является первичным учетным документом на данном участке учета. Такой документ составляется автоматически из CRM-модуля в сводном или реестровом формате, с указанием контактов и их результата, с информацией по клиентам. Важны внутрифирменные стандарты интерпретации результативности работы специалистов с учетом «воронки продаж». Далеко не каждый клиент и контакт сразу дает результат, и постоянный разбор якобы пустых разговоров приведет к саботажу документирования.

Как и любому первичному документу, отчету сотрудника по контактам придаст вес его рассмотрение по существу и визирование руководителем, сдача в бухгалтерию для сверки и архивирования. Бухгалтерия не будет сверять реквизиты клиента по базе и бумажной распечатке этой базы. При контроле бухгалтер лишь убедится, что работа сотрудника задокументирована, получила оценку и стоимостную форму в виде пополнения базы клиентов.

Самая первая информация о клиенте вносится в call-центре, когда программа определяет номер звонившего, а сотрудник на телефоне из вежливости спрашивает имя звонившего и его интерес к компании. Звонок переводится на клиентского менеджера, и если менеджер чувствует неподдельный интерес клиента, он побуждает клиента больше рассказать о себе и своих потребностях, мотивируя предложением лучшего решения и ускорением следующего разговора.

Действительно, когда клиент звонит второй раз или приходит в офис, участникам контакта нет нужды путано повторять интерес к их взаимодействию. Когда клиент уже почти подведен к сделке, ненавязчивая пунктуальность и информированность сотрудников компании помогут заключению сделки и предоплате. Это же вызовет позитив у клиента, сделает его активным элементом клиентской базы.

За учет товарно-денежных отношений отвечают другие бухгалтерские модули, ценность клиента реализуется завершённой сделкой, потенциал клиента определяется расчетной вероятностью следующих сделок. Именно бухгалтерия за счет интеграции данных по контактам, проходящим и завершённым сделкам создает документальную основу капитализации клиентской базы и облегчает клиентским подразделениям дальнейшую «раскрутку» клиентов.

Основой интеграции данных является проставление на каждом первичном документе (платежном, товарном и др.) уникального номера клиента и сделки, что облегчит автоматизацию и визуальную работу с данными. Имя и фамилия вместе со словесным описанием сути сделки в принципе являются уникальными кодами в буквенном исполнении, но на практике лучше пользоваться цифровыми кодами. Это как если бы синтетические счета бухгалтерского учета и аналитические лицевики содержали лишь словесные наименования, без облегчающих работу цифр.

Росстат не содержит рекомендаций по унифицированным формам первичных учетных документов клиентов и контактов. ПБУ про нематериальные активы не содержит конкретных указаний по порядку признания клиентской базы активом. При более пристальном взгляде на содержание платежных и товарно-транспортных документов можно заметить, что там фиксируется немало сведений по клиенту.

Некоторым аналогом карточки клиента является форма персонализированного налогового учета 2-НДФЛ. Принято вести карточки по каждому виду товара. В общем, интегрировав ряд общепринятых форм первичных документов, выполнив ряд общих требований Росстата, можно разработать свои формы документирования клиентов и контактов. Этому поможет обширный опыт автоматизации этих процессов и опыт документирования западных компаний.

Учет результатов и затрат на рекламу

Российские государственные нормы учета рекламы

Документирование рекламы договором и актом, эфирной справкой, фото наружной рекламы, экземпляром печатной продукции. Отнесение на расходы по налогу на прибыль, прежде существовавшие процентные нормативы от выручки.
Гибкость с признанием скидок в рамках 20% стоимости товара с простым расчетом в экономическое обоснование.
Отсутствие документирования и оценки отдачи от затрат на рекламу, перегибы в налоговой оптимизации.

Приемы накопления данных по рекламе и откликам

Справочник и коды видов рекламы, их проставление в платежках, интерфейсе контактов CRM-модуля, кассовых чеках.
Сдельная зарплата от продаж и полноты данных по рекламе, нормы скидок и неточностей в данных.
Вопрос специалиста call-центра звонящему: «откуда узнали о компании, о предложении?», фиксация ответа выбором из списка.
Предъявление рекламных буклетов менеджерам продаж, основание скидки в кассовом чеке и подшивка к товарному отчету.
Фраза покупателя из рекламы, подтверждение сказанного администратором точки продаж, отметка в кассовом чеке.
Платежные карты и дисконтные программы.

Документирование и бухгалтерский контроль

Автоматические сводные отчеты по рекламным откликам из CRM-модуля и ККМ, с контролем полноты данных и скидок.
Контроль бухгалтера участка зарплаты, возможные задержки зарплаты из-за непредставления, вычеты по неполным данным.

Признание бренда нематериальным активом

Суммирование ответов на рекламу новыми клиентами типа «название на слуху», без буклетов и скидок.
Альтернативная оценка стоимости рекламы и скидок, возможной экономии на рекламе и ее капитализации.
Социологические исследования узнаваемости бренда.
Гудвил по МСФО при поглощениях компаний.

Реклама — это двигатель торговли, значительная статья расходов, основа развития клиентской базы и бренда. Небольшая реклама просто относится к накладным расходам, значительная же реклама существенно влияет на финансовое состояние предприятия. В западной экономике затраты на производство и продвижение товаров сопоставимы, и учет рекламы ведется столь же детально, как учет издержек производства, с разноской на конкретных клиентов, товары и сотрудников.

Результативность рекламы можно анализировать путем социологических исследований. Однако столь же приблизительно можно вести учет затрат на производство путем опроса руководителей рабочих-сдельщиков, на сколько эти рабочие наработали. Лучшим является интеграция учета рекламы в процесс контактов с клиентами, а также в процессе исчисления заработной платы рекламщиков.

Самая простая сторона рекламы — это учет ее фактического проведения без аллокации методом функционально-стоимостного анализа (без метода АВС). Первичное документирование фактов рекламы, как и многих других видов хозяйственных операций, оформляется договорами, актами выполненных работ, счетами-фактуры и платежками. Помимо универсальных документов используются свидетельства на право размещения рекламы, паспорт рекламного места, дизайн-проекты, эфирные справки, подшиваются экземпляры печатной продукции, делаются фото наружной рекламы, составляются акты и платежки, распоряжения и ордера.

Государственные нормы бухгалтерского и налогового учета ориентированы на фиксацию собственно валовых расходов на рекламу. Специального ПБУ по расходам на рекламу нет — есть несколько пунктов ПБУ 10/99 «Расходы организации» и характеристика нескольких счетов Плана счетов. Налоговый кодекс (статья 264) определяет нормируемые и ненормируемые виды рекламы, принимаемые в уменьшение базы налога на прибыль в размере 1% выручки или полностью. При этом ПБУ Кодекс и иные нормативные акты не содержат рекомендаций по конкретным формам учетных регистров или первичных документов для рекламы.

Без детализации на уровне нормативки многие предприятия не ведут аналитический учет затрат на рекламу, не разносят ее на разные виды товаров и группы клиентов. Это наследие плановой экономики с минимальными затратами на рекламу и ценообразованием от издержек. В 1990-е гг. рекламные бюджеты осваивались, зачастую служили основой обналичивания, сокрытия налогов или увода прибылей наемными менеджерами. Такое состояние аналогично производству и учету затрат в целом не для реальной реализации товаров и повышении эффективности, а для освоения ресурсов и их использования в личных целях.

Крупные компании с огромными рекламными бюджетами не могут позволить себе такую роскошь, как валовый учет расходов на рекламу, без хорошей аналитики и аллокации. Затраты на рекламу детализируют на счетах аналитического учета многомерно в разрезе каналов рекламы, видов товаров и групп клиентов. Именно так можно реально управлять рекламными бюджетами, повышать эффективность расходов и продажи, урезать ненужные расходы. Бухгалтера в расходах на рекламу, как и в учете многих других видов операций, играют ключевую роль, организуя полное и детальнейшее документирование и континговку.

В первую очередь результативность рекламы документируется специалистами call-центра и менеджерами продаж. Звонящему клиенту или клиенту в офисе задают простой вопрос, как узнали о продукте или компании. Ответ быстро отмечается на мониторе или бумажной анкете контакта или клиента. Экранная форма предпочтительней, поскольку обеспечивает on-line учет, однако монитор не всегда под рукой. Менеджер продаж после беседы с клиентом вне оборудованного компьютером рабочего места, при возвращении на такое рабочее место печатает детали заказа и информацию по клиенту. В это время данные из разговора клиента, которые менеджер запомнил или отметил в бумажной анкете, переносятся в модуль учета рекламы.

Распечатывать, подписывать исполнителем и клиентом каждую анкету не стоит, несмотря на однократность задавания такого вопроса и затруднительности проверить ответ в дальнейшем. Рекламные отклики оформляются полноценным документом обычно в конце смены, как и контакты с клиентами, в формате сводного ордера или реестра. Важно чтобы программа выделяла контакты, где рекламный отклик не зафиксирован, а также общий результат по внесению ответа на данный вопрос. Как и с документированием контакта в целом, должны быть критерии оценки полноты внесения отклика на рекламу, учитывающие глупости звонящих и влияющие на зарплату записывающего ответ.

Несколько усложняется документооборот, когда рекламный отклик сопровождается предоставлением буклета или произнесением ключевого слова и получением в ответ скидки. Скидка — это уже более чем стоимостная категория и должна документироваться строже ни к чему не обязывающего ответа. Скидка обычно предоставляется при сделке, по которой оформляются сопроводительные документы, к которым и прикладывается рекламный буклет. Буклеты желательно нумеровать по партиям, чтобы можно было оценить время их распространения и работу распространителя. Сложнее с ключевым словом, которое просто произносится, и здесь привлекают для подтверждения кассира или даже руководителя. Без дополнительного

документирования и контроля здесь не обойтись, иначе скидки превратятся в массовое явление.

Первичный бухгалтерский документ на рекламные отклики лучше составлять отдельно от документов учета клиентской базы. Так бухгалтер лучше проконтролирует факт документирования, быстрее разнесет по счетам аналитического учета. Для аналитического учета рекламы по различным каналам необходимо ее сквозное кодирование в учетной базе, единообразное словесное представление в справочниках и первичке. Учетный код каналов рекламы проставляется на платежных и распорядительных документах в разрезе контрагентов, позволяет связывать в одном отчете результаты и затраты на рекламу.

Отдельный бумажный документ или экранная форма для первичного учета рекламы силами специалистов call-центра или менеджерами продаж нецелесообразны. Лучше добавить несколько вопросов со справочниками вариантов ответов в экранные формы модулей контактов с клиентами. Такой модуль выдаст on-line отчеты по реакции клиентов на конкретные рекламные мероприятия или маркетинговую политику в целом. Клиентские службы заинтересованы в наращивании контактов и продаж, а потому с пониманием отнесутся к необременительным действиям по учету эффективности рекламы.

Бухгалтерский документ необходим не на стадии первичного сбора информации, а на стадии экономического анализа и континировки результативности рекламы. Крупные предприятия или государственные ведомства пока не выработали общепринятые или унифицированные формы такого документа или регистра. Поэтому каждое предприятие пока самостоятельно разрабатывает такие документы. Можно лишь рекомендовать, что по своей форме бумажный документ должен быть сводным по видам рекламы и группам клиентов, с деталями контактов лишь на уровне электронных баз контактов с клиентами.

Надежное документирование и хорошая аналитика рекламных откликов станут основанием бренда в составе нематериальных активов предприятия. Бренд превращается в нематериальный актив не только путем независимой оценки, но и на основе количества клиентов с ответами при контактах. Клиенты отвечают, что обратились в компанию не под конкретную рекламу продукта, а поскольку знают компанию в принципе, по своему опыту или опыту знакомых. Знание компании, бренда включается в вариант ответов и выделяется в первичных документах по учету контактов и откликов на рекламу. В дальнейшем определение справедливой цены бренда сводится к нескольким простым математическим действиям по определению альтернативной цены привлечения новых клиентов, в основе которых лежит первичный учет.

Учет результатов интеллектуального труда

Традиционный учет результатов труда

Развивался в промышленности и строительстве до компьютеров.
Выделение лучших сотрудников и фотография их рабочего дня.
Определение лучшей выработки и графика труда.
Установление норм выработки и сдельной оплаты труда.
Учет материальных результатов труда и сдельная зарплата.

Предпосылки учета интеллектуального труда

Нематериальность интеллектуального труда, трудности традиционного определения результатов и этапов такого труда.
Программы с фиксацией времени создания и изменения файлов, их размеров, удаленный администратор и видеонаблюдение.
Деление интеллектуальной работы на этапы и их оценка в консалтинге, программировании и журналистике (отдельные разделы отчета, модули программ, статьи и сюжеты).
Сдельная оплата и интерес сотрудников и работодателей в оптимизации труда, в компьютерном журналировании.

Прием учета интеллектуального труда

Заимствование формы расшифровки услуг связи с поминутной фиксацией разговоров, SMS-сообщений, GPRS-трафика.
Фиксация времени работы с компьютерным приложением и пауз, сделанного между паузами в байтах и доли в конечном варианте.
Автоматическое обобщение графика труда за период, общих черт результативной работы, визуальное представление работнику.

Признание человеческого капитала нематериальным активом

Анализ квалификации и организации как причин производительного труда, уникальности сотрудников и путей повторения.
Расчет затрат и вероятности улучшения работы средних работников, текучести кадров среди лучших и возможности их удержания.
Признание приемов работы лучших сотрудников, экономии на их обучении и обустройстве рабочего места нематериальным активом.

Основой многих видов хозяйственной деятельности являются навыки ключевых специалистов. Именно такие специалисты создают новые продукты или услуги, представляют индивидуальные решения. Типичные, потоковые, низкоквалифицированные работы передаются на субподряд или аутсорсинг. Компании специализируются именно на интеллектуальном труде своих ключевых специалистов. Таков, в частности, бизнес в программировании, консалтинге, журналистике, в вузах, иных предприятиях сектора знаний.

Ключевыми для предприятий сектора знаний являются доходы от результатов интеллектуального труда и расходы на интеллектуалов. Лишь на взгляд непосвященного в особенности интеллектуального труда кажется, что основой такого труда являются гении и озарение. На самом деле работа мозга похожа на работу мышц, в похожей степени поддается персонификации, стимулированию, развитию, этапности и сдельщине. Для этого процесс и результат интеллектуального труда должен подвергаться учету, как ведется учет труда и зарплаты в строительстве или на производстве.

Проблематика учета интеллектуального труда — это не только фиксация отработанного времени в таблице, документирование простоев и сверхурочных, больничных и отпусков. Необходимо фиксировать не только глобальный результат труда в виде стоимости завершенного проекта, но и детальнейшие составляющие. Важна работа каждого участника, в каждой части проекта, за каждый день или даже час, в общем, детальнейший учет трудозатрат и результата. Без такого учета просто невозможно оптимизировать затраты на крупные проекты, поскольку будет не ясно, кто, где и как работал.

В строительстве и на производстве есть детальнейшие проектно-сметная документация, отраслевые нормы расхода труда, материалов и механизмов. Учет труда водителей (вторая более массовая аналогия) ведется с помощью GPS-навигаторов с четкой фиксацией простоев и оптимальности выбранных маршрутов. Такая документация и нормы не существовали веками, а постепенно накапливались и детализировались по мере развития технологий, управления и учета.

Программирование и консалтинг являются относительно новыми и узкими сферами деятельности, не столь типизированными и нормированными как производство. Ведущие компании сферы знаний имеют в своем арсенале действенные приемы управленческого учета, только они пока не столь всеобщие и не регламентированы государством. Для таких компаний управление творческими коллективами, учет интеллектуального труда являются такой же тайной, нематериальным активом, как и сами отраслевые приемы и результаты труда.

Уместна аналогия еще и с большим спортом, где физические кондиции спортсменов автоматически тестируются, обобщаются и анализируются несколько раз в течение дня. Постоянно экспериментируют с уровнями нагрузок, типов упражнений, особенностями питания, отношений в коллективе во время тренировок и соревнований. Так определяют пики спортивной формы, меры по выведению спортсменов на эти пики в самые важные часы соревнований и матчей. Например, в футболе в мяч и бутсы вмонтированы чипы, автоматически сообщающие секунды владения мячом, адресность передачи, успешные микро действия и ошибки футболистов.

Напряженный умственный труд, как и тяжелый физический, объективно не может давать результат строго 8 часов в день, 5 дней в неделю и т.д. Сотрудники любой компании сферы знаний приличную часть времени тратят на перекуры, кофе, игры и Интернет. Пишущие журналисты часто работают вечерами и вне офиса, просто потому что так им лучше пишется, а работодатель, видя результат, идет им в этом навстречу. В компании с ориентацией на результат интеллектуального труда учет труда поможет самим работникам оптимизировать свое присутствие в офисе и добиться большего.

Умственный труд ведется за компьютером: так пишутся газетные статьи, буклеты консалтинга, отчеты об исследованиях, курсы лекций. Каждый файл имеет размер, фиксацию изменений и времени, а написать программку по накоплению таких данных не трудно. Существуют даже специальные программы по анализу текстов на предмет их авторства, полезности, качества. Это создает основу для автоматического учета интеллектуального труда за компьютером, без традиционных фотографий рабочего дня человеком и секундомером.

Разумеется, много времени требуется на сбор материалов, на опыты, на практику, что обычно делается, минуя персоналки и офисные программы. Только объять необъятное в учете интеллектуального труда, как и физического, невозможно и даже детальная параметризация труда за компьютерами даст много полезного. Опытные внедренцы расскажут массу способов, как обмануть прямолинейную программу журналирования, но это вопрос качества самой программы. Откровенных тунеядцев и махинаторов, отвергающих оптимизацию графика работы, выявляют с помощью выборочного видеонаблюдения.

В унифицированных формах первичной учетной документации Росстата, в практике производственного учета нет форм поминутного учета результативности труда на компьютере или без него. Табель рабочего времени или наряд рабочего-сдельщика не ориентированы на минуты и байты интеллектуального труда. Для этого лучше подходит формат выписки биллинга по счету абонента телефонной компании,

где есть посекундная фиксация разговора, с номером собеседника и его географической зоной, с детализацией SMS или GPRS, других дополнительных услуг, а также обобщенные сведения за период.

Результат журналирования действий пользователя офисных программ может содержать поминутный график работы с конкретным приложением и график относительно заметных простоев, размер произведенных за минуты работы байт электронного документа, количество последующих правок. Программы распознавания авторского текста, поиска плагиата помогут с анализом того, какая редакция документа, в какой части и какого времени создания попала в итоговый документ, с простановкой соответствующих отметок результативности в поминутном графике работы из программы журналирования.

В первую очередь интерес к результатам журналирования должны проявлять исполнители работ и их непосредственные руководители. Это позволит выявлять наиболее результативных, квалифицированных сотрудников в составе проектных групп. Компании сферы знаний тратят огромные бюджеты на поиск и переподготовку сотрудников. Зачастую же с помощью журналирования проще и дешевле выявлять, давать работу и протекцию своим лучшим кадрам. Дополнительную прибыль от работы высококлассных специалистов можно рассчитать, часть ее выплатить в виде бонусов самим сотрудникам, а вторую часть отнести на капитализацию.

Такой учет трудозатрат и результатов интеллектуального труда ведется автоматически без непосредственного участия бухгалтера. Традиционный табельный учет повременки зачастую ведется с помощью магнитных карт с автоматическим проставлением фактически отработанного времени. Бухгалтера участка зарплаты должны лишь контролировать выполнение процедур учета и использование его результатов. Для этого бухгалтерам достаточно ежемесячно собирать результаты журналирования с отметками исполнителей и руководителей, со служебками в обоснование зарплат и ротаций, просто оценивать реалистичность последних действий.

Журналирование действий пользователей уместно не только в секторах знаний, но и в рутинной офисной работе. В банках, в бюджетной сфере, в работе с проектно-сметной документацией есть много рутинной работы за компьютером. Компании стремятся улучшить работу своих сотрудников, вкладывая значительные средства в новое программное обеспечение. Журналирование покажет узкие места с большими трудозатратами, где необходимо обновление программного обеспечения. Также можно анализировать результаты применения новых программ в виде сокращения трудозатрат на типичные процедуры.

ДОКУМЕНТИРОВАНИЕ ДЛЯ АНАЛИЗА КОНТРАГЕНТОВ

Учет расчетов и товаров в оптовой торговле

Особенности организации оптовой торговли

Склады, офисы продаж и другие отделы в разных местах.
Большой оборот и остатки товаров, их рационализация.
Первичка по местам размещения сотрудников, интеграция учетных и логистических программ, быстрое обновление данных.
Сеть с централизацией IT-поддержки, КПК, штрих-коды и сканеры, магнитные метки и рамки на выходе, видеонаблюдение.
Товароведы, контролеры качества, такелажники, охрана, экспедиторы, трудности с материальной ответственностью, распределение между сотрудниками контролей и подписей.
Интернет-сайт для клиентов, справочники товаров и форматы документов, самостоятельное размещение клиентами заказов.

Процесс первичного учета расчетов с контрагентами

Заказ на сайте и контрольный звонок клиентскому менеджеру.
Автоматическое формирование счета на оплату, с номером заказа и его пересылка покупателю.
Передача бумажной версии счета покупателю вместе с товарно-транспортной накладной или по почте.
Получение банковской выписки в электронном виде и ее автоматическая обработка по платежным реквизитам.

Процесс первичного учета товаров

Автоматическая накладная на внутреннее перемещение для такелажников и товарно-транспортная накладная для экспедитора.
При перемещении и погрузке товара пересчет по упаковкам, фиксация пересчета сканерами штрих-кодов или КПК.
При выезде с предприятия контроль охраной по экземпляру накладной на их мониторе или КПК, отметка о контроле.
Передача бумажных документов в конце дня в бухгалтерию.
Выборочное сличение электронных и бумажных документов, документов разных типов, проведение операций по учету.

В оптовой торговле точность и быстрота обработки заказов и поставок товаров дает большой эффект по сокращению оборотных средств и складов, издержек на перевалку товаров. У оптовиков больше сотрудников занято обработкой заказов контрагентов, больше кладовщиков и такелажников, почти нет непосредственных продавцов и кассиров. Первичный документооборот прост: счета заказов, накладные на внутренние перемещения, товарно-транспортные накладные. Распределение обязанностей, процедур первичного учета и контроля между несколькими типами сотрудников обеспечит учет без бухгалтера. Хотя при больших объемах товаров и количестве сотрудников не накладно содержать бухгалтера на первичку на складе или в офисе продаж.

Из электронно-технических средств учета применяются web-интерфейсы для постоянных клиентов, радиометки и локальная радиосеть WiFi для отслеживания перемещений и хранения партий товара, чаще применяются КПК и реже сканеры штрих-кодов, серьезный подход к автоматизации охраны. Учитывая стационарность и огромные размеры складов, их оборудование электроникой значительно снижает трудозатраты кладовщиков и грузчиков. Электроника также ускоряет документооборот, улучшает отношения с клиентами, увеличивает продажи. Поэтому, несмотря на допустимость нескольких бухгалтеров, целесообразнее глубокая интеграция первичного учета в отношения с клиентами и логистические процедуры.

Работа с контрагентом начинается с его регистрации в учетной программе и предоставления ему прав доступа через Интернет-сайт. Контрагент через Интернет самостоятельно формирует заказ и счет на оплату, менеджер продаж лишь подтверждает заказ по телефону. В счете на оплату и в платежке указываются номер заказа и код клиента для автоматической разности платежей в учетной программе и переадресации заказа на отгрузку. После оплаты автоматически формируется накладная на внутреннее перемещение и товарно-транспортная накладная, поступающие на компьютеры кладовщика и экспедитора.

Логистическая программа через электронные радиометки и WiFi обладает данными о фактическом положении товара, предоставляя кладовщику и такелажникам конкретные инструкции по оптимальной работе с товарами. Зона погрузки оборудована рамками, считывающими магнитные метки товаров и передающими информацию на КПК кладовщика, компьютеры менеджера продаж и охраны. Кладовщик может вносить изменения в документы по отгрузке с помощью КПК, с отражением изменений в логистической программе. Водитель-экспедитор, помимо бумажной товарно-транспортной

накладной, получает для передачи контрагенту бумажные счет-заказ и счет-фактуру.

Залогом оптимизации хранения и отгрузки товара являются правильная маркировка на входе и достоверное отражение закупок в учетной программе. Отношения с контрагентами по закупкам рационально выстраивать также через Интернет-сайты этих контрагентов или электронную почту с последующей пересылкой бумажных документов. В ожидании поступления товара кладовщик получает в электронном виде счет заказа и товарно-транспортную накладную, логистическая программа выдает рекомендации по размещению груза.

Приемка товара сложнее его отгрузки, поскольку кладовщик должен лично проверить каждую упаковку по накладной, на соответствие штрих-кодов наименованию из справочника учетной программы, разместить на упаковке электронные метки. Эти действия сравнимы с большими трудозатратами на полистный контрольный пересчет купюр при сдаче наличных в кассовый узел, нежели получении купюр с их пересчетом по пачкам.

Западные компании интегрируют учетные и логистические программы по цепочкам производитель-оптовик-розница. Потребность розничной торговли быстро доводится до производителя, выстраиваются прямые маршруты доставки, минуя склад оптовика. Важной основой такой интеграции являются единые справочники товаров и контрагентов, общие электронные формы счетов и накладных. Такие решения возможны и в России на основе классификаторов и форм первички Росстата, самых распространенных учетных программ.

Второй основой является централизация электронного документооборота на сайте наиболее весомого из партнеров. Либо программа оптовика должна оперативно переформатировать и маршрутизировать заказы и платежи от розницы до производителей. Быстрота документооборота, производства и логистики достигается отсутствием повторного внесения данных, легким контрольным просмотром документов и простыми уточнениями по телефону.

Дополнительный контроль вместо бухгалтеров эффективно обеспечивают охрана и видеонаблюдение. Грузчики и товароведы на крупных складах работают посменно и персональная материальная ответственность затруднена. Охрана на границах склада, как и при входе в производственный цех, получает электронную или бумажную версии товарно-транспортных накладных. Сами накладные подписывают водитель и товаровед, нередко вводят контрольную подпись клиентского менеджера и бухгалтера по оплате. Грузчики накладных не подписывают, но часто являются информаторами охраны.

Документирование потребительских кредитов в банке

Ключевые решения по документированию анализа и выдач

Скоринг	Десяток ключевых показателей платежеспособности, статистика по их значениям и автоматическая оценка. Базы данных силовиков, работодателей, имущества физлиц, операторов мобильной связи.
Анкета клиента	Понятная форма для идентификации физлица, его заработка, имущества, кредитной истории. Заполнение на бумаге + копия паспорта во избежание злоупотреблений заемщика и кредитного инспектора. Пересылка в электронном виде на проверку в службу безопасности, распечатка ответов и разрешений на выдачу.
Бюро кредитных историй	Централизация данных по просрочке в бюро при банках и в центральном бюро кредитных историй. Ключевые данные – это реквизиты паспорта, банка, сообщения по просрочке и запроса на выдачу кредита. Унификация и электронный обмен данными по заемщикам, с процедурами близко к карточному платежу.
Удаленное рабочее место	Размещение кредитных инспекторов в магазинах, работа с банком через защищенный интернет-канал. Ответственность кредитного инспектора за документирование и действия как операциониста по платежкам. Простая передача или пересылка кассиру магазина мемориального ордера на выдачу кредита и зачисление денег. Печать документов на выдачу кредита на рабочем месте в магазине, передача кредитных досье в офис банка. Допконтроль полноты документирования выдачи кредита и хранение досье в допфисе банка.

Приемы документирования погашений

Базы данных аналитического учета кредитов с автоматическим сообщением в CRM-модуль по погашениям и просрочке. SMS-сообщение клиенту, звонок операциониста банка, фиксация контакта и его результатов, аудиозапись разговора. Автоматическое формирование в CRM-модуле указания службе безопасности и юристам, ведением ими журнала действий. Передача данных по просрочке в бюро кредитных историй.

Потребительский кредит важен для торговли, мотивации к труду, для экономического роста, в свою очередь предпосылкой этого кредита считается финансовая стабильность и рост доходов населения. Российская банковская практика 1990-х и 2000-х гг. показала важность рационального документирования и оценки платежеспособности заемщиков. Именно отход от штампов документирования корпоративного кредитования, развитие скоринга и бюро кредитных историй стали основой бума потребительского кредита.

Кредитование начинается с клиента и данных о нем, с таких понятий, как анализ кредитоспособности, риск-менеджмента, скоринга. Правильнее будет сузить проблематику до вопроса полноты и достоверности данных по клиенту. Скоринг как разновидность анализа кредитоспособности есть лишь программа быстрой обработки этих данных по определенному риск-менеджментом алгоритму. Проблематика точности и полноты данных усугубляется необходимостью ускоренного анкетирования клиента и проверки его данных, поскольку требуется быстрый ответ на возможность поддержать кредитом покупку интересующего товара.

Работу с потенциальным заемщиком и документирование кредита в торговой точке обычно осуществляет представитель банка, с доступом во внутрибанковскую сеть. Анкета содержит не много сведений: для однозначной идентификации клиента, о доходах, имуществе и кредитной истории – занимает одну-две страницы и заполняется за 5–10 минут. Затем анкета через внутреннюю сеть поступает специалисту службы безопасности, который по всевозможным базам проверяет достоверность сведений. Задokumentированные представителем и подтвержденные безопасностью сведения становятся основой автоматического расчета суммы лимита. Выполнение процедур анкетирования, проверки и лимитирования подтверждает менеджер банка.

Представитель банка обычно один, и необходимы меры контроля его порядочности, как-то ксерокопия паспорта клиента в досье или звонок клиенту с напоминанием о процентах. Представителям заранее разъясняют случаи откровенного подлога заемщиков, последствия возмещения ущерба и уголовной ответственности. По истечении рабочего дня или с большей периодичностью представитель сдает в банковский офис досье кредита, с собственноручно подписанной анкетой клиента, договором и ксерокопией паспорта клиента. Менеджер банка быстро проверит комплектность досье, поставит контрольную отметку против конкретной позиции в реестре выданных кредитов из базы учета. Как и на многих других участках пер-

вичного учета, полномочия представителя строго ограничены программным путем, его действия журналируются, осуществляется видеонаблюдение и связь со службой безопасности торгового центра.

После оформления кредита и первичного контроля выполнения процедуры анкетирования менеджер банка формирует распоряжение на выдачу кредита с перечислением денег на счет магазина. Распоряжение и мемрик формируются в электронном виде, с распечаткой в конце дня в виде реестра с контрольным подписанием одновременно с проверкой досье. Исполненный мемрик и заявление на перевод покупателя появляются на терминале удаленного рабочего места представителя. По внутренней сети или в распечатке за подписью представителя подтверждение зачисления кредита передается в кассу торгового центра.

На стадии обслуживания и погашения кредита с заемщиком работают уже другие специалисты, не вовлеченные в процесс выдачи кредита. Чаще всего это опытные работники call-центра, снабженные программой учета контактов с клиентами и данными учета состояния ссудной задолженности. По практике 4/5 просрочки регулируется одним звонком-напоминанием или серией звонков более строгого содержания. Полнота информации о заемщике, кредите и контактах важна для эффективной работы call-центра и как результат этой работы. Документирование контактов с заемщиком, включая просрочку, придание данным ценностного характера осуществляются как и в CRM-менеджменте. В редких случаях длительной просрочки с заемщиком работают специалисты службы безопасности и юристы, со своими отчетами в CRM-программе.

Данные первичного учета клиентов и кредитов по длительной просрочке аккумулируются в базах кредитных историй. Применяются индивидуальные первичные документы при запросах-анкетах и ответах при выдаче кредита, а также реестры при передаче сведений по совершенным операциям. По сути все близко к документированию и учету безналичных расчетов (с индивидуальными платежками клиентов и реестрами в отношениях банков-участников) и одинаково ценно. В отличие от учета платежей с моментальным изменением нарицательной стоимости, учет кредитных историй призван сократить потенциальные потери. Безусловно, заметно отличие в деталях реквизитов первичных учетных документов и в документообороте, но не в общих принципах организации первичного учета.

В рамках партнерских отношений магазина и банка возможны дополнительные формы контроля заемщика при продажах крупно-

габаритных и дорогих товаров, либо товаров с госрегистрацией типа автомобилей. Продажа таких товаров, а точнее, доставка или регистрация требуют больше времени и усилий экспедиторов магазина. В товарно-транспортной накладной полезно поставить отметку о кредитном характере сделки и желательности проверить адрес и обстановку покупателя. Дополнительное время будет полезно банку для завершения контрольных процедур по досью и позволит оперативно среагировать на откровенные мошенничества.

Магазин чаще избегает кредитных отношений с покупателем, делегируя их с соответствующим документооборотом банку-партнеру, получая средства кредита через текущий счет покупателя на свой расчетный счет. Крупные сетевые ритейлеры иногда развивают свои программы кредитования, аналогично банку выстраивая анкетирование, анализ и документирование, с разницей лишь в плане счетов и деталях документов. Кредитные программы взаимно дополняют маркетинговые, работу с клиентами по учету и анализу их предпочтений, как минимум на уровне единообразной анкеты и базы учета данных по клиентам.

Ануреев С.В.
А 73 Рациональная организация бухгалтерского учета / С.В. Ануреев. — М.: Финансы и статистика, 2011. — 336 с.: ил.
ISBN 978-5-279-03502-1

Бухгалтерский учет отнимает до 15% совокупного рабочего времени и штатной численности предприятий, а может укладываться в 1–2% издержек, при чем с улучшением качества. Снизить издержки учета помогают адаптация к бухгалтерии теории управления и мотивации персонала, научная организация труда, актуализация теории самого учета, компьютеризация, заимствование учетных решений предприятий различных отраслей. Данная книга позволяет использовать комбинацию этих знаний для рациональной организации работы бухгалтерии.

Включены краткие блок-схемы, резюмирующие ключевые элементы рассматриваемых тем с использованием профессионального сленга.

Расчитана на главных бухгалтеров, финансовых директоров и руководителей предприятий, на магистрантов и аспирантов, имеющих представление и опыт в области бухгалтерского учета.

А 0605010205–054 без объявл.
010(01)–2011

УДК 657
ББК 65.052.2

Научно-популярное издание

Ануреев Сергей Владимирович

**РАЦИОНАЛЬНАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ
БУХГАЛТЕРСКОГО УЧЕТА**

Заведующая редакцией *Н.Ф. Карпычева*
Художественный редактор *Г.Г. Семенова*
Компьютерная верстка *Н.В. Пишохи*

ИБ № 5399

Подписано в печать 15.12.2010. Формат 60×90¹/₁₆

Гарнитура «NewtonCTT». Печать офсетная

Усл. п. л. 21,0. Уч.-изд. л. 20,8

Тираж 1000 экз. Заказ № . «С» 054

Издательство «Финансы и статистика»

101000, Москва, ул. Покровка, 7

Телефон (495) 625-35-02, 625-47-08

Факс (495) 625-09-57

E-mail: mail@finstat.ru <http://www.finstat.ru>

Издательство
“ФИНАНСЫ И СТАТИСТИКА”
предлагает
книгу по тематике
“Оценка собственности”
Оценка бизнеса
Под редакцией А.Г. Грязновой,
М.А. Федотовой
2-е издание, перераб. и доп.

736 с.



Изложены теоретические, методические и практические основы оценки бизнеса как самостоятельной дисциплины. Приведены новые материалы по регулированию оценочной деятельности, оценке стоимости земельного участка, опционным методам оценки бизнеса и др. Даны конкретные примеры оценки стоимости компаний, предприятий, банков, таблицы сложных процентов, задания, тесты и контрольные вопросы. Для студентов, аспирантов, преподавателей экономических вузов, экспертов-оценщиков, предпринимателей, инвесторов, финансистов, аудиторов.

**По вопросам приобретения литературы
обращайтесь в Издательство по адресу:**

101000, Москва, ул. Покровка, 7
(метро “Китай-город”, выход на ул. Маросейка)

Тел.: (495) 625-35-02, 623-80-42. Факс (495) 625-09-57

E-mail: mail@finstat.ru <http://www.finstat.ru>

При Издательстве работает киоск:

понедельник–четверг – с 10.00 до 18.45, пятница – с 10.00 до 17.30

Тел.(495) 621-86-57

Система “Книга-почтой”

Стоимость пересылки почтовыми бандеролями –
30% от стоимости заказа