

Павел Меньшиков

# Бухгалтерия без авралов и проблем

Руководство для главного бухгалтера

Издательство «Манн, Иванов и Фербер»  
Москва, 2014

[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

УДК 657.1  
ББК 65.052.2  
М51

**Меньшиков, П. В.**

М51 Бухгалтерия без авралов и проблем. Руководство для главного бухгалтера / Павел Меньшиков. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2014. — 336 с.

ISBN 978-5-00057-014-2

Эта книга написана главным бухгалтером для главных бухгалтеров. Она о том, как создать эффективную бухгалтерию, сделать ее уважаемым и высокооплачиваемым подразделением; как разрешить постоянное противоречие между ней и остальными отделами компании и найти взаимопонимание с генеральным директором; как выстроить работу в команде и не забывать о собственной карьере.

УДК 657.1  
ББК 65.052.2

Все права защищены.

Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

Правовую поддержку издательства обеспечивает юридическая фирма «Вегас-Лекс»

**VEGAS LEX**

ISBN 978-5-00057-014-2

© Меньшиков П. В., 2013  
© Оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2014

# Оглавление

<b>Глава 1. Здравствуйте, на что жалуетесь?</b>	
<b>Проблемы современных бухгалтерий</b> .....	9
<b>Глава 2. В чем заключается роль бухгалтерии в современных компаниях</b> .....	12
2.1. Что такое «несвойственные функции» бухгалтерии и что с ними делать .....	12
2.2. Приоритет «хорошего человека» перед должностью или организационной структурой .....	17
<b>Глава 3. За что бухгалтерия получает зарплату?</b>	
<b>Продукты бухгалтерии и их свойства</b> .....	19
3.1. Первое свойство продукта — измеримость .....	20
3.2. Второе свойство продукта — наличие заказчика .....	23
3.3. Третье свойство продукта — уровень качества .....	26
3.4. Текущие и инвестиционные продукты бухгалтерии .....	32
<b>Глава 4. Как главному бухгалтеру побороть постоянную нехватку времени</b> .....	39
4.1. Почему необходимо регулярно проводить инвентаризацию рабочего времени бухгалтерии и как правильно это делать .....	39
4.2. Взгляд сверху — инвентаризация работы главного бухгалтера .....	40
4.3. «Убийцы» рабочего времени главного бухгалтера и методы борьбы с ними .....	49
4.4. Природа периодических авралов и как ее обуздать .....	54
4.5. Инвентаризация рабочего дня бухгалтера — взгляд снизу .....	56
<b>Глава 5. Как оценить эффективность и рассчитать реальный процент загрузки каждого сотрудника бухгалтерии</b> .....	72
5.1. Язык цифр вместо эмоций и слов-паразитов .....	73
5.2. В чем заключаются тонкости нормирования сложных бухгалтерских продуктов .....	74
5.3. Как самостоятельно разработать нужный норматив .....	78
5.4. Примеры бухгалтерских нормативов .....	82

5.5. Нормативные резервы времени для сотрудников бухгалтерии .....	86
5.6. Как сделать работу с нормативами приятной, а главное — полезной .....	88
<b>Глава 6. Как рассчитать бюджет на содержание бухгалтерии в конкретной компании .....</b>	<b>92</b>
6.1. Соотношение общей численности компании и численности бухгалтерии .....	92
6.2. Перечень бухгалтерских должностей и их основные функции .....	96
6.3. Подсчет фактического объема работы, выполненной бухгалтером в течение месяца, в часах .....	98
6.4. Подсчет фактического объема работы, выполненной бухгалтером в течение месяца, в рублях .....	100
6.5. Как рассчитать оптимальную загрузку сотрудников с учетом резервов .....	103
6.6. Источники снижения расходов на бухгалтерию без потери качества и сокращения численности .....	106
<b>Глава 7. Как помочь сотрудникам начать работать эффективнее .....</b>	<b>108</b>
7.1. Скрытые резервы для роста общей производительности труда в бухгалтерии .....	108
7.2. Основные причины низкой эффективности, с которыми сотрудники должны бороться непрерывно и самостоятельно ....	111
7.3. Основные причины низкой эффективности работы сотрудников, которые может устранить только главный бухгалтер .....	116
7.4. Несколько простых, но действенных приемов совершенствования процесса работы .....	122
<b>Глава 8. Какую инфраструктуру необходимо создать для эффективной работы бухгалтерии .....</b>	<b>129</b>
8.1. Какие моменты обязательно стоит отразить в Положении о бухгалтерии и должностных инструкциях .....	129
8.2. Что такое инструкции на рабочие места и как их написать .....	132
8.3. Как формализовать внутренние бизнес-процессы и документооборот бухгалтерии .....	142
8.4. Основные требования к правильной настройке бухгалтерской программы .....	152
8.5. Как наладить эффективное взаимодействие с программистами .....	155
8.6. Несколько слов об аутсорсинге бухгалтерской функции .....	159

<b>Глава 9. Как выстроить в бухгалтерии систему делегирования и внутреннего контроля</b> .....	162
9.1. Какую работу обязательно следует делегировать и как это лучше делать .....	162
9.2. Каким должен быть контроль подчиненных .....	164
9.3. С чего начать построение системы контроля .....	167
9.4. Как сократить количество ошибок и при этом тратить меньше времени на контроль .....	169
9.5. Как организовать непрерывный процесс обучения и наставничества .....	170
<b>Глава 10. Как главному бухгалтеру организовать работу с кадрами</b> .....	175
10.1. Какой сотрудник нам нужен — основные знания и практические навыки бухгалтеров .....	176
10.2. Поиск новых сотрудников: решение проблемы кадрового голода .....	187
10.3. Поиск новых сотрудников: плохое резюме и хорошая вакансия .....	195
10.4. Поиск новых сотрудников: важнейшие принципы отбора .....	205
10.5. Выращивание сотрудников: как организовать новому бухгалтеру активный испытательный срок .....	211
10.6. Удержание сотрудников: текучка — это хорошо .....	222
10.7. Как отдавать поручения, чтобы они выполнялись качественно и в срок .....	230
<b>Глава 11. Что обязательно нужно учесть при разработке системы мотивации сотрудников бухгалтерии</b> .....	236
11.1. Основные принципы современной системы мотивации .....	236
11.2. Три формы стимулирования сотрудников .....	237
11.3. Разработка показателей системы мотивации, или Из каких частей должна складываться зарплата бухгалтера .....	241
11.4. Несколько слов об отрицательной мотивации .....	247
11.5. Как рассчитать оптимальный размер заработной платы бухгалтера .....	251
11.6. Гигиенические и мотивирующие факторы, влияющие на производительность труда .....	254
11.7. Как мотивировать подчиненных на рост — системный статус сотрудника .....	255

<b>Глава 12. Как существенно повысить авторитет главного бухгалтера и бухгалтерии в целом в глазах генерального директора</b> .....	258
12.1. Выстраивание взаимоотношений с новым генеральным директором .....	258
12.2. Чего на самом деле хочет генеральный директор от бухгалтерии ...	260
12.3. Как достучаться до руководителя, то есть начать разговаривать с ним на одном языке .....	262
12.4. Что делать, если генеральный директор чего-то не понимает .....	263
12.5. Как правильно выстраивать свою позицию, когда генеральный директор нагружает бухгалтерию дополнительной работой .....	265
12.6. Как сломать стереотип «бухгалтерии-нахлебника» .....	268
<b>Глава 13. Как добиться от смежных подразделений качества и своевременности поступления первичных документов</b> .....	272
13.1. Разъяснить, помочь и заинтересовать .....	272
13.2. Как сломать стереотип «бухгалтерия — враг народа» .....	275
13.3. Как разграничить ответственность, не испортив отношения .....	277
13.4. Что делать, если ничего не помогает .....	279
<b>Глава 14. Как построить эффективные коммуникации с внешними контрагентами</b> .....	281
14.1. Типы контрагентов по способу построения отношений .....	281
14.2. Как организовать работу с контрагентами, которые зависят от нас .....	283
14.3. Какая внутренняя отчетность потребуется для эффективной работы с контрагентами .....	284
14.4. Как наладить отношения, если на менеджеров надежды нет .....	288
<b>Глава 15. Как главному бухгалтеру не забывать о собственной карьере</b> ....	289
15.1. Что означает выражение «главный бухгалтер — профессионал» ....	289
15.2. Почему главный бухгалтер зарабатывает столько, сколько зарабатывает .....	298
15.3. Куда и как расти главному бухгалтеру .....	301
<b>Глава 16. С чего начать проект «Наведение порядка в бухгалтерии»</b> ...	308
16.1. Как распутать клубок взаимосвязанных проблем .....	308
16.2. Что делать завтра, через неделю, месяц, квартал .....	316
Заключение .....	318
Об авторе .....	319

# Глава 1

## Здравствуйтесь, на что жалуетесь?

### Проблемы современных бухгалтерий

Итак, о чем эта книга? О том, как выстроить эффективно работающую бухгалтерию. При этом понятие «эффективность» носит субъективный характер. Мне встречались руководители, которые радовались, если каждый из их сотрудников ежедневно делал хотя бы одно полезное дело. А были и такие, кто приходил в ужас, когда узнавал, что кто-то из персонала потратил впустую целый час рабочего времени! И самое главное, что оба этих подхода — правильные. Каждый руководитель волен выбирать необходимый уровень эффективности для себя и своих подчиненных.

Именно для того, чтобы узнать, как повысить эффективность своего подразделения, и приходят на мои семинары главные бухгалтеры. Хотя бывают случаи, когда участники семинаров говорят: «У меня в бухгалтерии все замечательно. Просто пришла узнать что-то новое, интересное, на коллег посмотреть, себя показать». Такое тоже бывает. Поэтому особенно приятно, когда после двух дней занятий эти слушатели подходят и благодарят: «Даже представить себе не могли, как много мы не знали! Думали, что уж у нас-то все максимально эффективно — лучше некуда. Спасибо, будем работать!»

Но все-таки большинство главных бухгалтеров приходят даже не с одной, а с целым набором взаимосвязанных проблем. Все навалилось: авралы, стрессы, непонимание, текучка, несвойственные задачи...

За то время, что я занимаюсь вопросами повышения эффективности работы бухгалтерий, мне довелось услышать сотни различных историй. И если не вдаваться в детали, то весь клубок неразрешимых

проблем можно представить в виде некоторого достаточно универсального списка:

1. *Приниженность положения главного бухгалтера и бухгалтерии в компании.*
2. *Недопонимание проблем главного бухгалтера со стороны генерального директора.*
3. *Недостаточное взаимодействие и взаимопонимание между бухгалтерией и другими подразделениями.*
4. *Недостаточное взаимодействие и взаимопонимание между бухгалтерией и внешними контрагентами.*
5. *Неправильно оформленные документы контрагентов и сотрудников компании.*
6. *Постоянные задержки в предоставлении документов.*
7. *Низкая квалификация сотрудников бухгалтерии.*
8. *Низкая исполнительская дисциплина сотрудников бухгалтерии.*
9. *Перегруженность одних и неполная занятость других бухгалтеров.*
10. *Нехватка персонала в бухгалтерии.*
11. *Недостаточная формализация и отлаженность бизнес-процессов.*
12. *Плохое программное обеспечение.*
13. *Плохие автоматизаторы.*
14. *Добавление несвойственных функций (ведение управленческого учета и т. п.).*
15. *Неритмичность работы (авралы).*

Возьмем, к примеру, генерального директора — ну не понимает он, зачем нужна бухгалтерия. «Кому-то, возможно, каким-то контролирующим органам, она требуется — отчетность сдавать, — говорит

генеральный, — но мне она сто лет не нужна. Без нее даже лучше было бы».

Смежные отделы нас тоже не понимают, особенно коммерческая служба. «Что она там придумала, бухгалтерия? Какие-то документы. Зачем? Деньги пришли на расчетный счет — и замечательно. Что еще надо?» Более того, в разговоре с генеральным директором они еще больше сгущают краски, рассказывая, что бухгалтерия не только не помогает, а напротив: бизнесу мешает, деньги зарабатывать не дает. «Я тут тружусь изо всех сил, пытаюсь увеличить выручку компании, а эта бухгалтерия со своими придирками постоянно отвлекает. Нужны ей документы — пусть сама и оформляет, а я свое дело сделал».

Существуют сложности в отношениях с контрагентами, которые постоянно присылают нам какие-то непонятные документы и перекладывать их не хотят. Не так все просто с программистами: вот уже три года, как они не могут нормально перейти с «семерки» на «восьмерку». Проблема с собственными кадрами — грамотных бухгалтеров найти сложно, особенно на такую зарплату, которую готов платить генеральный директор. И так во всем.

Ситуация запутывается: генеральный директор не понимает, чем занимается бухгалтерия, — отсюда и зарплата низкая, и штат увеличивать не дают, и уважения никакого. Зарплата низкая — толковых бухгалтеров не найти. Штат увеличить нельзя — авралы. А при авралах некогда заниматься правильной автоматизацией и организацией работы, приходится постоянно латать дыры. В общем, полный ужас и беспросветное существование.

Не правда ли, в этом списке есть знакомые вам проблемы? Они, повторюсь, очень стандартные. Но, возможно, это и к лучшему — проще будет с ними бороться.

Скажу сразу: неразрешимых трудностей в бухгалтерии не бывает. Для распутывания клубка проблем нужны всего лишь две вещи — правильные технологии и уверенность в собственных силах, то есть способность довести преобразования до конца. И тому и другому я постараюсь вас научить в этой книге. А начнем мы с главного — с роли бухгалтерии в современных компаниях.



[Почитать описание, рецензии  
и купить на сайте](#)

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

