

## ПОСТРОЕНИЕ ВНУТРЕННЕЙ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ УЧЕТНОЙ СТРУКТУРЫ В ВУЗЕ

© 2010 Е.М. Егорова\*

**Ключевые слова:** построение внутренней организационной учетной структуры вуза, линейно-функциональная структура учетно-финансовой службы, функционально-матричная структура учетно-финансовой службы.

Рассматривается необходимость приведения внутренних учетных структур вуза в соответствие с новыми целями и условиями функционирования вузов в изменившейся институциональной среде. Предлагается формирование новой учетно-финансовой структуры функционально-матричного типа, отвечающей информационным требованиям современного вузовского менеджмента.

Известные ученые В.Ф. Палий и Я.В. Соколов отмечают, что решение учетных задач во многом зависит “от всего того, что обеспечивает работу бухгалтерии: законоположений, лежащих в основе работы бухгалтеров, структуры бухгалтерского аппарата, распределения обязанностей между его сотрудниками...”<sup>1</sup>. Следовательно, эффективная организация внутренних учетных структур в новых условиях функционирования экономических субъектов - залог успешного функционирования системы бухгалтерского учета, выполнения ее функций и задач, достижения целей.

Современные вузы, в силу развития институциональной среды, претерпевают организационные изменения по всей палитре управленческих структур и функций. Эти изменения не могут не затронуть одно из важных управленческих структурных подразделений - бухгалтерию и одну из главных управленческих функций - учетную.

Существующие в вузах внутренние организационные учетные структуры, по нашему мнению, не отвечают требованиям современного уровня развития бухгалтерского учета, информационного обеспечения менеджмента и эффективного управления вузом.

Развитие и совершенствование внутренних организационных учетных структур продиктовано необходимостью приведения их в соответствие с новыми целями и условиями функционирования вузов и обусловлено многими факторами:

♦ внешней среды (бюджетная политика государства; тенденции развития бюджетно-

го учета и его гармонизация с МСФООС; политика государства в области высшего профессионального образования, нацеленная на инновационную модель развития вузов, на внедрение нового организационно-экономического механизма, способствующего повышению эффективности функционирования вузов; усиление конкуренции на рынке образовательных услуг и др.);

♦ внутренней среды (внедрение стратегического управления; совершенствование бизнес-процессов, создание новых организационно-экономических механизмов функционирования (децентрализация организационной структуры и структуры управления, организация управленческого учета по центрам финансовой ответственности и др.); диверсификация деятельности; освоение новых образовательных продуктов и секторов рынка; ориентация на концепцию всеобщего управления качеством (прежде всего, качеством образования); количество структурных подразделений (филиалов) и их территориальная отдаленность; состояние материально-технической базы; уровень развития управленческих технологий и информатизации бизнес-процессов, в том числе учетного; уровень экономических знаний и компетенций руководителей и специалистов учетно-финансового профиля; личностные качества бухгалтеров и др.).

В.А. Энгельгард говорил: “Поиски новой парадигмы непременно должны вестись, прежде всего, с учетом изменения организационных структур систем”<sup>2</sup>.

\* Егорова Екатерина Михайловна, кандидат экономических наук, доцент Волгоградской государственной сельскохозяйственной академии. E-mail: eaob09@yandex.ru.

Приведение бухгалтерской службы вуза в соответствие с изменившимися условиями, нахождение эффективной структуры ее организации, при которой оптимальным способом достигается повышение качества ее функционирования (следовательно, качества учетных функций, выполняемых ею и качества учетной информации о деятельности вуза, формируемой ею для внешних и внутренних пользователей), является одной из важных задач управления вузом.

Для решения этой задачи необходимы организационные изменения, затрагивающие и совершенствующие внутреннюю организационную и функциональную структуру бухгалтерской службы (см. таблицу).

адаптации, инновациям, как совокупность профессиональных компетенций, организационных возможностей эффективно функционировать и, наконец, как совокупность ценностей, разделяемых учетным персоналом вуза и реализуемых ими в организационно структурированном учетном процессе.

Вопросы рациональной организации внутренних учетных структур вуза еще более актуализируются в условиях внедрения интегрированной с бюджетным учетом системы управленческого учета.

Для этого процесс организации учетной структуры должен строиться, исходя из целей функционирования вузов, с учетом всех факторов, влияющих на построение учета, с

**Сфера и характер изменений функциональной и организационной структуры бухгалтерской службы вуза**

<b>Сфера изменений</b>	<b>Характер изменений</b>
В основной структуре	1. Изменение организационной структуры, в силу внедрения новой подсистемы управленческого учета 2. Совершенствование процесса управления учетом
В задачах и функциях	1. Новые учетные задачи оперативного, тактического и стратегического характера, для целей управления 2. Расширение учетных функций и полномочий
В применяемой технологии и технике	1. Совершенствование учетной технологии 2. Современная сложно-вычислительная техника
В организационной культуре	1. Ценности и традиции 2. Неформальные отношения 3. Мотивы и процессы
В персонале	1. Компетентность 2. Профессиональное суждение 3. Мотивация 4. Поведение и эффективность в работе
В оценке эффективности деятельности	Экономичность, результативность и оперативность деятельности, отсутствие штрафов, пеней, неустоек, положительные акты ревизий и т.д.
В профессиональных и деловых кругах	1. Профессиональная и деловая репутация 2. Членство в ИПБ России 3. Активное участие в деятельности региональных профессиональных организаций бухгалтеров и аудиторов

Организационная структура (определенная упорядоченность задач, ролей, полномочий, и ответственности) и организационная культура бухгалтерии (система целей, ценностей, стратегия качества выполнения учетных работ, цивилизованные правила поведения и нравственные принципы бухгалтеров и т.д.), находясь в органическом единстве, образуют организационный ресурс, во многом влияющий на функционирование и развитие системы бухгалтерского учета вуза. В общем виде его можно представить, как способность к обучению, приобретению знаний,

учетом принципов выделения учетных подсистем и выбора их структуры.

В процессе формирования организационной учетной структуры следует выделять три стадии: 1) формирование общей схемы организационной структуры; 2) разработка состава основных подразделений и связей между ними; 3) регламентация организационной структуры.

Таким образом, каждый конкретный вуз строит общую схему организационной структуры учета: выявляет функции, взаимосвязи с другими структурными подразделениями;

составляет должностные инструкции (распределяет полномочия и ответственность в системе учета), подбирает специалистов соответствующей квалификации, ведет подготовку и переподготовку кадров; организует методическое, материальное, техническое (в том числе обеспечение информационными технологиями) и финансовое обеспечение и т.д.

При принятии решения об организационной форме управленческого учета, следует определить: 1) субъект управленческого учета (работники вуза или специалисты со стороны); 2) основу (постоянную или временную), на которой будет осуществляться ведение учета.

В целях наиболее полного соответствия новым условиям функционирования вузов, по нашему мнению, необходимо объединение работ по управленческому и бюджетному учету в рамках формирования новой структуры, интегрирующей в себе не только бухгалтерию, но и планово-финансовый отдел (а также другие экономические структуры вуза, при их наличии).

На базе организационного и функционального объединения этих структурных подразделений, целесообразно создание учетно-финансового управления (УФУ) (учетно-финансового департамента (УФД)). При этом должно быть обеспечено такое «построение, при котором достигаются наилучшие результаты при минимальных затратах средств и труда»<sup>3</sup>.

Такая интеграция позволяет создать некую функциональную общность деятельности учетных и планово-финансовых служб вуза и, по сути, заключается в сосредоточение плановой, учетной, финансовой, контрольной и аналитической деятельности в единой учетно-финансовой службе, в повышении эффективности функций бюджетного планирования, финансового регулирования, учета, контроля и анализа на всех уровнях управления вузом. Объединение в одном подразделении функций по подготовке и интерпретации всей учетно-экономической информации для информационной поддержки принятия управленческих решений, позволяет снизить информационные потери, улучшить информационный обмен учетно-финансовыми данными, повысить релевантность информации и качество управления вузом, кроме того, та-

кое преобразование усилит ответственность специалистов учетно-экономического управленческого блока за конечные результаты своей работы и, соответственно, повысит ее эффективность, а следовательно, и эффективность функционирования всего аппарата управления.

Необходимость выбора такого типа организационной структуры продиктована тем обстоятельством, что содержание совокупности элементов системы управленческого учета в вузах (система сбалансированных показателей, бюджетирование, учет затрат и калькулирование, внутренний контроль, управленческая отчетность, управленческий анализ, подготовка информации для принятия проблемных управленческих решений) реализуется именно при такой организационной структуре. При этом организационная учетная структура приобретает необходимые качественные характеристики: функциональность, производительность, экономичность, адаптивность, гибкость, оперативность, надежность.

Традиционные функции планово-финансовых отделов и бухгалтерий вузов, в рамках новой организационной структуры, обогатятся новыми, дополнительными функциями: по разработке и мониторингу системы сбалансированных показателей функционирования вуза (совместно с ректоратом, ученым советом и другими управленческими структурами); по бюджетированию, ориентированному на результат (составление бюджетов и информационная поддержка их мониторинга); по разработке классификаций затрат; по учету затрат и калькулированию себестоимости услуг (продукции, работ) вуза, в управленческих целях; по всестороннему внутреннему контролю; по формированию управленческой отчетности; по управленческому анализу всей финансово-хозяйственной деятельности вузов; по подготовке информации для стратегических, тактических и оперативных решений по запросу менеджеров, иными словами, для решения проблемных ситуаций и др.

В качестве основного локального организационно-распорядительного документа, непосредственно регламентирующего все аспекты деятельности УФУ (в том числе ведение управленческого учета) в вузе (система

построения учетного аппарата, его структура и штаты, права, обязанности, функции, взаимоотношения с другими отделами и службами и др.), должно выступать Положение об учетно-финансовом управлении (УФУ).

Организационная структура бухгалтерий вузов предполагает, как правило, линейно-функциональный тип организации работы бухгалтерского аппарата. Использование этого типа было эффективно, когда внешняя и внутренняя среда характеризовалась устойчивостью, прогнозируемостью, а перед управленческим персоналом вуза и учетной системой стояли рутинные, неизменяющиеся во времени и часто повторяющиеся задачи и функции.

Условия современной институциональной среды, новые требования к оперативности и качеству учетной информации диссонируют с линейно-функциональной структурой бухгалтерской службы вуза и тормозят ее организационное и функциональное развитие.

Недостатки линейно-функциональной организационной структуры бухгалтерских служб, относящейся к категории так называемых жестких структур, проявляются в затруднении координации (как внутри бухгалтерии, так и с другими структурами вуза), в несоответствии между ответственностью и полномочиями бухгалтеров, в превышении норм управляемости (особенно у главных бухгалтеров и их заместителей), в отсутствии необходимости перманентного повышения

квалификации бухгалтеров, в формировании нерациональных информационных потоков, в чрезмерной централизации оперативного управления учетным процессом, в увеличении сроков разного рода согласований, в нацеливании бухгалтеров на решение текущих оперативных учетных задач и в игнорировании перспективных стратегических задач.

Следовательно, необходим переход к функционально-матричной структуре - более гибкой, органической, лучше приспособленной к динамичным изменениям (в том числе в экономических взаимоотношениях вуза и подразделений), к усиливающимся требованиям к качеству учетной информации, лучше координируемой связь учетной структуры с другими структурными подразделениями.

Функционально-матричная структура учетно-финансовой службы строится на принципе двойного подчинения бухгалтеров: с одной стороны - непосредственному руководителю функциональной службы (начальнику УФУ - главному бухгалтеру или его заместителю); с другой стороны - руководителю бизнес-процесса (проректору, отвечающему за определенный сегмент (направление) деятельности вуза), руководителю проекта (целевой программы), наделенному необходимыми полномочиями для осуществления процесса управления определенным проектом (программой), в соответствии с запланированными сроками, ресурсами и качеством (см. рисунок).

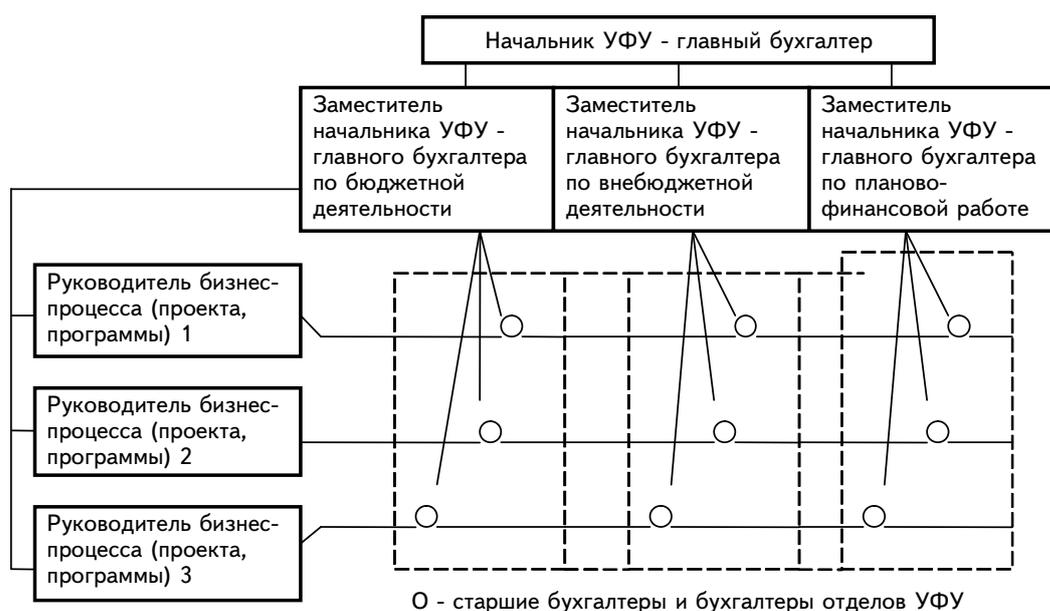


Рис. Организационная структура УФУ функционально-матричного типа

Преимущества функционально-матричной структуры учетно-финансовой службы заключаются в следующем:

- ◆ обеспечении эффективного горизонтального взаимодействия бухгалтерии со всеми подразделениями вуза, со всеми центрами финансовой ответственности, а также с подразделениями, связанными с инновационным процессом и стратегическим развитием вуза (это позволит бухгалтерам расширить профессиональные знания, глубже интегрироваться в организационно-управленческие процессы вуза, концентрироваться на удовлетворении запросов потребителей учетной информации, сильнее осознавать свою функциональную роль, повышать степень личного психологического и эмоционального участия);
- ◆ освобождении главного бухгалтера от текущего согласования всех действий бухгал-

теров и концентрация на генерировании учетных идей и совершенствовании учетной системы;

- ◆ повышении оперативности учетных функций и усилении профессиональной ответственности старших и рядовых бухгалтеров;
- ◆ облегчении интеграции различных видов деятельности вуза и повышении эффективности его функционирования в целом.

---

<sup>1</sup> Палий В.Ф., Соколов Я.В. Теория бухгалтерского учета : учебник. 2-е изд., перераб. и доп. М., 1988.

<sup>2</sup> Энгельгард В.А. Интегрatism: путь от простого к сложному в познании явлений жизни // Вопр. философии. 1970. № 11. С. 103-115.

<sup>3</sup> Макаров В.Г. Теория бухгалтерского учета. 3-е изд., перераб. и доп. М., 1983.

*Поступила в редакцию 30.08.2010 г.*