



УДК 338.24  
ББК 65.052.254.97

## МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЙ ПОДХОД К ОРГАНИЗАЦИИ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО УЧЕТА В ВУЗЕ С ПОЗИЦИЙ ПРОЦЕССНОГО УПРАВЛЕНИЯ

*А.В. Глущенко, Е.М. Егорова*

Рассматривается процессный подход к организации управленческого учета в вузе как информационное обеспечение систем управления бизнес-процессами, способствующее принятию эффективных решений для совершенствования, оптимизации и адаптации бизнес-процессов вуза к требованиям всех заинтересованных сторон.

**Ключевые слова:** процессное управление вузом, бизнес-процесс, модель цепочки создания ценности, управленческий учет бизнес-процессов, система учетных показателей, ABC-система, функционально-стоимостной анализ.

Современная сложная и динамичная институциональная среда требует трансформации вуза в инновационный, конкурентоспособный вуз, в новый тип бизнес-модели с высокими адаптационными возможностями. Для этого необходимо совершенствование систем управления вузами.

По мнению большинства авторов, в современных условиях процессный подход к управлению более предпочтителен, хотя его научная область только формируется. А.Д. Шеремет в этой связи указывает, что «...желаемый результат достигается эффективнее, когда деятельностью и соответствующими ресурсами управляют как процессом» [19, с. 173]. Поэтому одним из основных направлений создания эффективной системы управления вузом является применение именно процессного подхода к организации и управлению его деятельностью на основе системы менеджмента качества (СМК).

Построение процессной модели управления вузом должно осуществляться на основе требований и ограничений со стороны заинтересованных сторон, верификации соответ-

ствия бизнес-процессов вуза целям, стоящим перед ним, анализа способности процессов генерировать требуемый результат, в том числе качество образовательных услуг.

Процессный подход позволяет ориентировать: деятельность вуза – на бизнес-процессы; систему управления вузом – на управление как каждым бизнес-процессом в отдельности, так и всеми бизнес-процессами в целом; системы качества вуза – на обеспечение качества технологий выполнения бизнес-процессов.

Безусловно, такая модель управления вузом более эффективна, позволяет решать полный комплекс задач как оперативного, так и стратегического характера, сохраняя высокую гибкость и способность реагировать на изменения институциональной среды, обеспечивая тем самым конкурентоспособность вуза.

Система управленческого учета, организованная с позиций процессного управления и выступающая в качестве информационной поддержки систем управления вузом, способна создать реальные возможности для совершенствования, оптимизации и адаптации процессов вуза к требованиям всех заинтересованных сторон (потребителей, общества и т. д.).

Процессный подход в развитии управленческого учета, по мнению С.В. Булгаковой, основан на представлении функций управления в виде процесса как серии непрерывных, вза-

имосвязанных действий (а не единовременного действия) по достижению целей организации [3, с. 67].

Суть процессного подхода, сформулированная А.Д. Шереметом, состоит «в представлении любой деятельности организации в виде взаимосвязанной последовательности шагов, для которой определяются порядок взаимодействия и соответствующие организационные процедуры, необходимые материальные и трудовые ресурсы, информация и ответственность» [19, с. 172].

Первоначально этот методологический подход использован за рубежом для описания четырех важнейших процессов управления организацией в целом – процессов планирования, организации, мотивации, контроля (по Мескону, см.: [9, с. 25]). Впоследствии подход распространен на функциональные процессы бизнеса: маркетинг, производство, финансы, трудовые ресурсы, учет и контроль, анализ. Это позволяет организовать управленческий учет в рамках каждого из них. Например, управленческий учет процесса производства, управленческий учет процесса маркетинга, управленческий учет финансов,

управленческий учет внутренних процессов организации [3, с. 67].

В Российской Федерации процессный подход к управленческому учету, в виде учета по сферам деятельности, получил развитие в трудах Т.П. Карповой [6; 7], В.Э. Керимова [8].

Методологические и организационно-методические аспекты процессного подхода к управленческому учету в вузе, разработанные авторами в ходе изучения объектов, предмета и целей процессного управления, представлены в таблице 1.

Основная цель внедрения процессного подхода к организации управленческого учета в вузе заключается в формировании информации, полезной для управления каждым бизнес-процессом и системой бизнес-процессов вуза, с целью их совершенствования и оптимизации.

В системе управления вузом управленческий учет выполняет в основном прогнозную, координирующую, регулирующую и контрольную функции.

По мнению авторов, процессный подход к управленческому учету в вузе должен базироваться на системе принципов: системность,

*Таблица 1*

**Методологические и организационно-методические аспекты процессного подхода к управленческому учету в вузе \***

Аспект	Характеристика и описание
Цель	Информационная поддержка управления системой бизнес-процессов вуза с целью их совершенствования, оптимизации и адаптации к требованиям всех заинтересованных сторон, направленная на повышение качества образования и эффективность функционирования вуза
Функции	Прогнозная, координирующая, регулирующая, контрольная
Объекты учета	Система бизнес-процессов, бизнес-процесс, подпроцесс, функция
Предмет	Уставная хозяйственная деятельность
Принципы	Системность, комплексность, научность, бифуркационность, регулярность, декомпозиция, оптимальность
Методы учета и анализа затрат	ABC-система, система «точно в срок» (JIT), анализ цепочки ценностей, функционально-стоимостной анализ (ФСА), CVR-анализ, бэнчмаркинг и др.
Инструментальный механизм	По функциям управления: бухгалтерские, аналитические, контрольные, организационные инструменты. По характеру управленческих решений: оперативные, стратегические инструменты
Технология	Технология сбора информации, ее обработки, анализа, оценки, контроля, мониторинга
Система учетных показателей	Многоуровневая система взаимосвязанных частных и обобщенных учетных показателей, характеризующих бизнес-процесс: показатели стоимости, результативности, эффективности и адаптивности бизнес-процессов
Форма представления информации	Формализованные отчеты для внутреннего пользования (разных уровней формирования)
Пользователи	Обеспечение всех уровней управления вуза информацией о стоимости, результативности, эффективности и адаптивности осуществляемых основных, обеспечивающих бизнес-процессов и процессов управления

\* Составлено авторами.

комплексность, научность, бифуркационность, регулярность, декомпозиция, оптимальность.

Принцип системности предполагает рассмотрение учетной системы бизнес-процессов как совокупности подсистем: бизнес-процессов (каждый бизнес-процесс есть часть системы бизнес-процессов вуза); подпроцессов (каждый подпроцесс – часть определенного бизнес-процесса); функций (каждая функция – часть подпроцесса, относящегося к определенному бизнес-процессу).

Принцип комплексности определяет необходимость учета всех факторов (внешних и внутренних), оказывающих влияние на формирование информации по осуществляемому бизнес-процессу, взаимную связь и обусловленность отдельных направлений анализа основных экономических показателей бизнес-процессов, выявление их резервов и общей результативности.

Принцип научности предполагает использование научно обоснованных методов формирования учетной информации в разрезе каждого бизнес-процесса (подпроцесса, функции) и расчета показателей, характеризующих бизнес-процесс.

Принцип бифуркационности позволяет рассматривать бизнес-процесс с позиций конструктивного и позитивного развития, меняя объем ресурсного обеспечения и формат показателей эффективности.

Принцип регулярности предполагает определенную для каждого бизнес-процесса регулярность предоставления отчетности по установленным показателям и проведения аналитических процедур.

Принцип декомпозиции предполагает возможность разложения показателей, формируемых в системе управленческого учета и характеризующих определенный бизнес-процесс, на более низкий уровень подпроцессов и функций.

Принцип оптимальности требует оптимального соотношения информационной ценности того или иного учетного показателя и затрат на его получение.

В основе процессного подхода к организации управленческого учета в вузе лежит выделение в нем бизнес-процессов как объектов учета, управление этими бизнес-процессами, их улучшение, развитие, обеспечение взаимодействия.

Использование термина «бизнес-процесс» применительно к государственному вузу как к некоммерческой организации может показаться некорректным. Понятия «процесс» и «бизнес-процесс» действительно существенно различаются. Под процессом обычно подразумевается определенная совокупность действий, направленных на достижение поставленной цели, на основе преобразования входов в выходы. Тогда как бизнес-процесс – это процесс, в результате которого достигается конкретная коммерческая (предпринимательская) цель деятельности организации. Далеко не каждый процесс может иметь приставку «бизнес-».

Однако в последнее время этот термин широко используется в научных публикациях применительно к процессам высшей школы ввиду его полного соответствия, по существу, определению М. Портера, характеризующего бизнес-процесс как сущность, определяемую через точки входа и выхода, интерфейсы и организационные устройства, частично включающие устройства потребителя услуг/товаров, в которой происходит наращивание стоимости производимой услуги/товара [13, с. 44].

Процессному подходу присущ свой понятийный ряд: вход процесса, выход процесса, ресурс процесса, владелец процесса.

*Вход процесса* (сюда могут относиться абитуриенты, документация, информация, персонал и др.) в ходе выполнения процесса преобразуется в *выход процесса* (сюда могут относиться выпускники, документация, информация, персонал и др.). Вход процесса должен иметь своего поставщика, а выход процесса – потребителя.

*Владельцем процесса* может выступать должностное лицо или коллегиальный орган управления, который ведет управление процессом, является его неотъемлемой частью и несет ответственность за результат процесса. Он имеет в своем распоряжении ресурсы, необходимые для выполнения процесса, ему делегированы права и полномочия.

*Ресурс процесса* – материальный или информационный объект, постоянно используемый для выполнения процесса, но не являющийся входом процесса.

При внедрении процессной модели менеджмента в вузе прежде всего следует иден-

тифицировать (выявить, описать границы, внутреннюю структуру и взаимосвязи) и классифицировать бизнес-процессы, исходя из стратегии и целей вуза.

Подходы к идентификации основных или ключевых бизнес-процессов (под основным бизнес-процессом понимается процесс, добавляющий наибольшую ценность для клиента (потребителя), и следовательно, определяющий деловой потенциал организации), сформированные современной наукой, включают:

- «ценностный» подход, ориентирующий менеджмент на улучшение процессов, добавляющих наибольшую ценность с точки зрения потребителя (представители – Н. Оливе, М. Портер, В. Репин и др.) [12; 13; 14];
- «прибыльный», подразумевающий высокую рентабельность и наибольший удельный вес ключевого процесса в прибыли организации (представители – Б. Андерсен, Е. Ойхман и др.) [1; 11];
- «приоритетный», подразумевающий, с одной стороны, особую важность процесса для функционирования организации, и с другой – его высокую проблематичность (представители – Е. Зиндер, С. Ковалев, Д. Нортон, Дж. Харрингтон и др.) [4; 10; 15].

В рамках ценностного подхода, актуального для вузов, используют категорию «добавленная ценность», на основе которой процессы в организации можно разделить на три категории:

- 1) добавляющие ценность с точки зрения конечного потребителя;
- 2) добавляющие ценность с точки зрения функционирования самой организации;

3) не добавляющие ценности [1, с. 98].

М. Портером разработана модель цепочки создания ценности, представленная на рисунке 1.

Согласно этой модели все виды деятельности организации разделены на 9 категорий.

Первичные виды деятельности имеют отношение к производству продукта, его маркетингу и доставке потребителю, а также послепродажному обслуживанию. Вторичные виды деятельности, поддерживающие и обеспечивающие первичные виды, имеют отношение к факторам производства (материальное обеспечение, развитие технологии, управление персоналом и т. д.) и к инфраструктуре [13, с. 54].

Модель цепочки создания ценности рассматривает организацию как цепь действий, каждое из которых добавляет ценность продукту, а благодаря улучшению процессов организация достигает своих целей и лучших результатов [14, с. 135].

Все бизнес-процессы (управленческие, образовательные и т. д.), осуществляемые в вузе, вносят определенный вклад в создание ценности для потребителей образовательных услуг. Другими словами, создание конкретным вузом потребительской ценности представляет собой систему взаимосвязанных процессов. Осуществление каждого процесса и соответствующее увеличение ценности для потребителя можно рассматривать как звено в цепочке ценности. Поэтому управление цепочками ценности вуза представляет собой управление бизнес-процессами.



Рис. 1. Цепочка создания ценности по М. Портеру \*

\* Составлено по: [13, с. 49].

Существуют различные классификации процессов вузов. Стоит отметить, что стандарты качества предоставляют образовательному учреждению значительную свободу в выборе состава и наименований процессов. Так, в стандарте ИСО 9000:2000 выделены три основные группы процессов: сквозные процессы (или межфункциональные процессы, проходящие через несколько подразделений организации); процессы подразделений; операции (функции) самого нижнего уровня декомпозиции деятельности организации, которые выполняются одним человеком [2].

В стандарте ИСО серии 9001 выделяют следующие процессы: менеджмента организации, управления ресурсами, создания продукции, а также измерения, анализа и улучшения [17].

Одни авторы предлагают следующую классификацию процессов вуза: внешние клиентские (обеспечивают взаимосвязь вуза с различными типами контрагентов – обучающимися и заказчиками, а также потребителями других (не образовательных) услуг – консультационных, научных, правовых и прочих); управленческие (позволяют контролировать и координировать деятельность вуза); вспомогательные (оказывают инфраструктурную и иную помощь основным процессам) [16].

Другие авторы при классификации процессов предусматривают их деление на основные процессы (обслуживание клиентов, подготовка методической базы, создание учебных программ, оказание образовательных услуг и т. д.) и процессы, основанные на знаниях (разработка, исследования, реклама и управленческий консалтинг) [15].

Нам близка позиция авторов, классифицирующих все процессы в вузе на три группы: основные процессы, обеспечивающие (или вспомогательные) процессы, процессы управления. Именно в основе такой классификации лежит принцип влияния процессов на добавленную ценность образовательных продуктов и самого вуза.

При этом следует заметить, что классификация процессов по видам на основные и обеспечивающие (или вспомогательные) не является разделением на главные и второстепенные.

Поскольку в настоящее время не существует единого подхода к классификации бизнес-процессов в вузе, то они самостоятельно определяют, какие процессы отнести к разряду управленческих, основных и обеспечивающих.

Некоторые авторы (см., например: [16]), не раскрывая процессы управления и обслуживающие, к основным процессам относят образовательную деятельность, научно-исследовательскую и консультационную деятельность, разработку и выпуск учебно-методических материалов (для внешнего пользования), воспитательную деятельность.

Н.Н. Беденко, осуществляя классификацию бизнес-процессов вуза, относит к основным процессам – образовательный, воспитательный, научный процессы и процесс дополнительного образования; к управленческим процессам – маркетинг, планирование, менеджмент ресурсов, менеджмент качества; к вспомогательным процессам – финансовый, кадровый, информационный, материально-технический, методический, хозяйственный процессы и процесс правового обеспечения [2].

Разработанная нами классификация бизнес-процессов вуза представлена на рисунке 2.

На наш взгляд, к основным бизнес-процессам следует отнести образовательную и научно-исследовательскую деятельность. Именно они напрямую добавляют ценность (стоимость) услуг для потребителя. По сути это процессы, приводящие к предоставлению образовательных или научно-исследовательских услуг, начиная с анализа существующих требований заинтересованных сторон, или стейкхолдеров, к которым относятся: потребители и конечные пользователи (студенты, родители, работодатели); работники вуза; инвесторы; учредители; поставщики и партнеры; общество в виде различных объединений и государственных структур и др.), и заканчивая оказанием услуг, другими словами, производящие основные «выходы» для вуза.

При построении процессной модели основные бизнес-процессы организации образуют линейную цепочку, состоящую из подпроцессов и функций, которые, наряду с бизнес-процессами, выступают объектами управленческого учета (см. табл. 2).

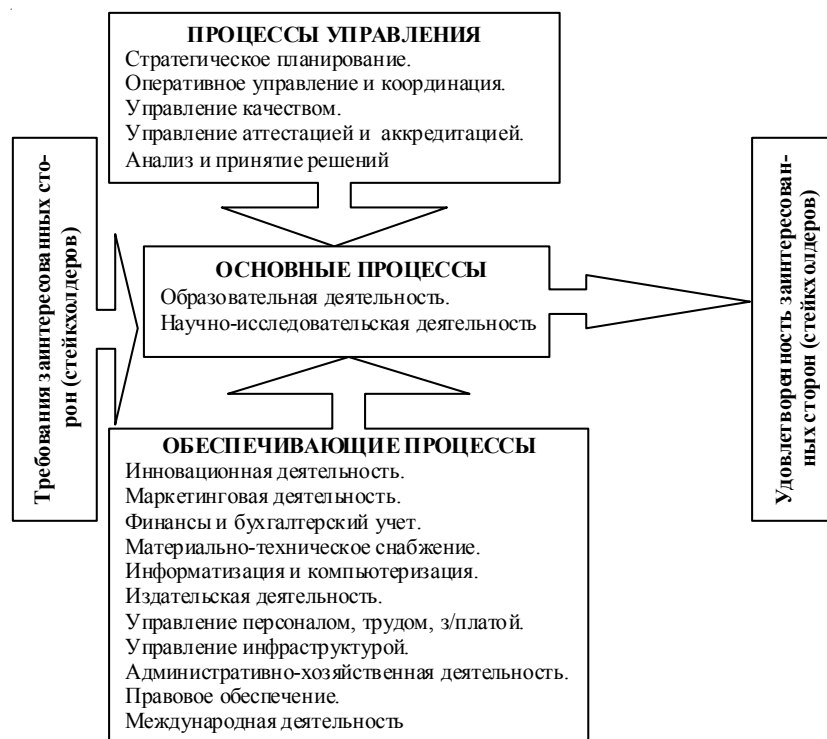


Рис. 2. Классификация бизнес-процессов вуза \*

Обеспечивающие бизнес-процессы не оказывают непосредственного влияния на стоимость образовательных услуг, но создают необходимые условия для функционирования основных бизнес-процессов, добавляют ценность самому вузу, делая возможным реализацию его стратегий и выполнение миссии.

Процессы управления вузом формируют бизнес-стратегию и культуру менеджмента. В некотором роде это обеспечивающие (вспомогательные) процессы. Они также не оказывают прямого влияния на стоимость образовательных услуг, но добавляют ценность самому вузу.

Владельцами основных процессов могут выступать должностные лица (например, проректоры) или коллегиальные органы, включающие в себя заведующих кафедрами, преподавателей и т. д., владельцами обеспечивающих процессов и процессов управления – руководители соответствующих линейно-функциональных подразделений вуза.

В качестве ресурсов бизнес-процесса вуза, необходимых для его выполнения, выступают человеческие, информационные, тех-

нические, материальные, финансовые и другие ресурсы.

Процессный подход кардинально меняет учетно-информационное поле вуза. В системе управленческого учета должна формироваться информация, ориентированная на решение задач управления основными бизнес-процессами, подпроцессами и функциями с позиций их улучшения и повышения эффективности.

Для генерации такой учетной информации требуется формирование системы учетных показателей, включающей в себя:

- показатели стоимости бизнес-процессов, характеризующие затраты вуза, необходимые для их выполнения;
- показатели результативности, характеризующие степень достижения поставленных перед бизнес-процессом целей (перечень желаемых результатов и параметры результативности того или иного процесса разрабатываются каждым вузом самостоятельно);
- показатели эффективности, отражающие абсолютную величину и рациональность

\* Составлено авторами.

Таблица 2

Структура основных бизнес-процессов, подпроцессов и функций как объектов управленческого учета \*

Вид процесса	Подпроцесс	Функция
Образовательный	Довузовская подготовка	- Работа в базовых школах и лицеях; - организация школьных, районных, областных олимпиад; - профориентационная работа среди школьников; - организация центров довузовской подготовки; - организация работы подготовительных курсов
	Отбор абитуриентов	- Комплектование групп абитуриентов; - организация работы приемной комиссии; - комплектование студентов
	Учебно-методическая деятельность	- Лицензирование образовательных программ; - разработка учебных планов; - разработка учебных программ; - методические разработки
	Учебно-организационная деятельность	- Составление графика учебного процесса; - расчет общей учебной нагрузки и штатов; - распределение учебной нагрузки; - составление расписания занятий и экзаменов; - организация теоретического курса одного учебного года; - организация производственной (преддипломной) практики; - организация проведения государственного экзамена по направлению (специальности); - организация подготовки и защиты выпускных квалификационных работ по направлениям
	Методическая деятельность	- Разработка методологии образовательного процесса; - внедрение современных образовательных технологий; - внедрение мультимедийных технологий обучения; - внедрение систем открытого и дистанционного образования; - использование в учебном процессе научных достижений; - составление учебно-методических комплексов; - организация работы методического совета, методических комиссий
	Организационно-воспитательная деятельность	- Организация кураторства студенческих групп; - организация совета старост групп; - организация культурно-массовой деятельности; - организация физкультурно-спортивной деятельности; - организация трудовой деятельности (стройотряды); - проведение воспитательной работы со студентами
	Научная работа со студентами	- Организация научной деятельности студентов
	Учебная деятельность	- Проведение занятий; - контроль учебного процесса; - планирование и руководство самостоятельной работы студентов; - организация дополнительных занятий со студентами
Научно-исследовательский	–	- Работа с активными и потенциальными потребителями НИР; - проведение фундаментальных и прикладных исследований; - внедрение НИР в производство

\* Составлено авторами.

использования ресурсов вуза в процессе достижения целей бизнес-процесса, иными словами, соотношение ресурсов на входе к результату на выходе (доходы, стоимость, себестоимость, время, активы и обязательства, оборачиваемость, численность потребителей);

- показатели адаптируемости бизнес-процессов к требованиям внешней и внутренней среды, показывающие возможности организационных преобразований, их скорость и необходимые ресурсы (адаптируемость представляется наименее формализуемым показателем и редко ис-

пользуется на практике, однако важность этого показателя очевидна).

Процессный подход требует специальных систем учета затрат и калькулирования. В управленческом учете вуза формирование методологии расчета показателей стоимости бизнес-процессов должно быть связано с развитием традиционных методов учета переменных и полных затрат и *формированием* специализированного аппарата учета затрат по бизнес-процессам (activity-based costing, ABC) (см. рис. 3).

Процессно-ориентированный ABC-метод незаменим для решения задач управленческого учета в вузах, где доля прямых затрат существенно ниже накладных расходов.

Для аккумуляции затрат в рамках того или иного бизнес-процесса наиболее предпочтительным для вуза является вариант выделения, сегментирования бизнес-процессов путем проведения границ по подразделениям организационной структуры.

Особую сложность вызывает проблема декомпозиции затрат по оплате труда (остальные виды затрат легко идентифицируемы) профессорско-преподавательского состава (ППС), занятого одновременно в образовательном и научно-исследовательском процессе.

Поскольку функция является составной частью процесса, решение этой проблемы мы видим в проведении ФСА процессов кафедр, позволяющего дифференцировать функции ППС на выполняемые в рамках образователь-

ного и научно-исследовательского процесса и, таким образом, распределить по соответствующим процессам расходы на оплату труда.

В качестве методов калькулирования, наиболее приемлемых для процессного подхода, выступают функциональная и процессная калькуляции.

Первая основана на видах деятельности (функциях), вторая – на потоке деятельности, обуславливающей затраты. Процесс (бизнес-процесс), как главный интегратор ресурсов и результатов, в этом случае рассматривается объектом калькулирования.

Широкие аналитические возможности процессно-ориентированного учета затрат расширяют горизонт потенциальных объектов калькулирования в вузе (функция, подпроцесс, процесс, обучение студента определенной специальности, срока и формы обучения, виды и формы образовательных и научно-исследовательских продуктов и т. д.). По нашему мнению, сообразуясь со стратегическими задачами современных вузов, единицы измерения калькулируемого объекта обязательно должны характеризовать его качество и потребительную стоимость.

Важнейшим критерием выделения объектов калькулирования являются цели и информационные потребности систем управления вузами, а также следование базовому учетному принципу рациональности, гласящему, что польза от полученной учетной информации должна быть выше затрат на ее получение.

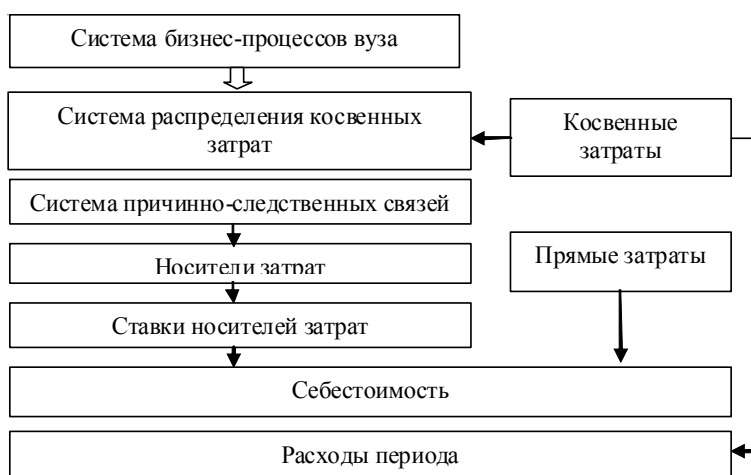


Рис. 3. Система учета затрат вуза по бизнес-процессам \*

\* Составлено авторами.



В процессе управления бизнес-процессами вуза высока роль упомянутого ранее ФСА, позволяющего:

- формировать релевантную информацию об эффективности деятельности центров ответственности в вузе;
- определять и проводить общий анализ себестоимости процессов в вузе;
- проводить сравнительный анализ и обосновывать выбор рационального варианта технологии реализации процессов в вузе;
- определять и анализировать основные, дополнительные и прочие функциональные затраты;
- проводить сравнительный анализ альтернативных вариантов снижения затрат в вузе;
- анализировать интегрированное улучшение результатов деятельности вуза.

Учетные ABC-системы и ФСА позволяют создать механизм формирования стоимости и других характеристик образовательных услуг на основе себестоимости функций и ресурсов, задействованных в бизнес-процессах, тем самым совершенствуя систему управления бизнес-процессами и вузом в целом.

Стратегической целью вуза должно стать систематическое улучшение бизнес-процессов для совершенствования деятельности, реализации целей и выполнения миссии.

В стандартах системы менеджмента качества выделяются два основных подхода к постоянному улучшению бизнес-процессов:

1) реинжиниринг, который классически определяется как «фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование бизнес-процессов, для того чтобы достичь драматических улучшений в основных показателях функционирования, таких как затраты, качество, услуги и скорость» [20, с. 46];

2) деятельность по поэтапному постоянному улучшению (обновлению), проводимая работниками в рамках существующих процессов.

По нашему мнению, в вузах применима концепция обновления бизнес-процессов, более ориентированная на организационный контекст и культуру.

Следует заключить, что предложенный в статье подход к организации управленчес-

кого учета в вузе с позиций процессного управления формирует новую предметную и объектную учетную плоскость, углубляет и расширяет информационную наполняемость учетной системы, ориентируя ее на достижение целей совершенствования, оптимизации и повышения эффективности бизнес-процессов процессно-ориентированных вузов.

#### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Андерсен, Б. Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования / Б. Андерсен. – М. : РИД «Стандарты и качество», 2003. – 311 с.
2. Беденко, Н. Н. Стандартизация процессов в вузе (как одно из условий обеспечения качества образования) / Н. Беденко // Стандарты и качество. – 2011. – № 1. – С. 52–54.
3. Булгакова, С. В. Теория, методология и организация системы управленческого учета : дис. ... д-ра экон. наук : 08.00.12 / Булгакова С. В. – Воронеж, 2009. – 331 с.
4. Зиндер, Е. З. Новое системное проектирование: информационные технологии и бизнес-реинжиниринг / Е. З. Зиндер // Системы управления базами данных. – 1996. – № 1. – С. 18–22.
5. Каверина, О. Д. Управленческий учет: системы, методы, процедуры / О. Д. Каверина. – М. : Финансы и статистика, 2004. – 352 с.
6. Карпова, Т. П. Основы управленческого учета : учеб. пособие / Т. П. Карпова. – М. : ИНФРА-М, 1997. – 233 с.
7. Карпова, Т. П. Управленческий учет : учеб. для вузов / Т. П. Карпова. – М. : ЮНИТИ, 2000. – 350 с.
8. Керимов, В. Э. Управленческий учет / В. Э. Керимов. – М. : ИНФРА-М, 2001. – 348 с.
9. Мескон, М. Х. Основы менеджмента : пер. с англ. / М. Х. Мескон, М. Альбер, Ф. Хедоури. – М. : Дело, 1992. – 423 с.
10. Нортон, Д. Организация, ориентированная на стратегию. Как в новой бизнес-среде преуспевают организации, применяющие сбалансированную систему показателей / Д. Нортон, Р. Каплан. – М. : Олимп-Бизнес, 2004. – 311 с.
11. Ойхман, Е. Г. Реинжиниринг бизнеса: реинжиниринг организаций и информационные технологии / Е. Г. Ойхман, Э. М. Попов. – М. : Финансы и статистика, 1997. – 367 с.
12. Оливе, Н. Оценка эффективности деятельности компании : практич. руководство по использованию сбалансированной системы показателей : пер. с англ. / Н. Оливе, Ж. Рой, М. Ветер. – М. : Вильямс, 2003. – 356 с.

13. Портер, М. Конкуренция / М. Портер. – М. : Изд. дом «Вильямс», 2005. – 398 с.

14. Репин, В. В. Бизнес-процессы компании: построение, анализ, регламентация / В. В. Репин. – М. : РИА «Стандарты и качество», 2007. – 277 с.

15. Салимова, Т. Идентификация ключевых бизнес-процессов компании: современные подходы / Т. Салимова, Е. Истратова // Проблемы управления. – 2010. – № 5. – С. 81–86.

16. Свиткин, М. З. Стандарты ИСО серии 9000 версии 2000: новые шаги в практике менеджмента качества / М. З. Свиткин // Стандарты и качество. – 2000. – № 12. – С. 34–38.

17. Скрипко, Л. Процессный подход к менеджменту качества: 10 лет спустя / Л. Скрипко // Стандарты и качество. – 2010. – № 6. – С. 80–83.

18. Суйц, В. П. Управленческий учет : учебник / В. П. Суйц. – М. : Высш. образование, 2007. – 371 с.

19. Управленческий учет : учебник / А. Д. Шеремет, О. Е. Николаева, С. И. Полякова [и др.] ; под ред. А. Д. Шеремета. – 4-е изд., перераб. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2009. – 429 с.

20. Хаммер, М. Реинжиниринг корпорации: манифест революции в бизнесе : пер. с англ. / М. Хаммер, Дж. Чампи. – СПб. : Изд-во С.-Петерб. ун-та, 1997. – 344 с.

**METHODOLOGICAL APPROACH  
TO MANAGEMENT ACCOUNTING ORGANIZATION  
IN HIGHER EDUCATIONAL INSTITUTION  
FROM THE PERSPECTIVE OF MANAGEMENT BY PROCEDURES**

*A.V. Gluschenko, E.M. Egorova*

The article considers the management by procedures to accounting in a higher educational institution organization as the informational supply of the managerial system in business-processes, facilitating to adopt effective decisions for higher educational institution business-processes perfection, optimization and adaptation to all interested parties' demands, is considered in the article.

**Key words:** *higher educational institution management by procedures, value making chain model, business-processes management accounting, accounting indices system, ABC-system, functional-cost analysis.*