

İ AÖİ ÄE×ÅNÊÈÅ İ NÍ İ ÂU İ ĐAAÍ ÈÇAOÈÈ Oİ ĐAAEÅÍ ×ÅNÊİ Aİ Ö×ÅOA  
İ İ ÖAİ ØDAİ İ ØAÅOÑOÅAÍ İ İ NÒÈ A EÎ İ ØAÈÑOÅ ĐAÇÄÈØÈB  
İ ĐAAÍ ÈÇAOÈÎ İ İ E Oİ ĐAAEÅÍ ×ÅNÊİ E NÖDØÈØÓÐU AÖÇA

© 2011 Å. Í. Åāî Ðî âà, Ë. Í. Ï àâëî âà\*

*Eēþ-ååñå ñëë åå: i ðî oåññí i -i ðeåí oèðî ååí í åy i ðaaí eçåoëè í åy ñoðòéðòå, oåí oðû i òååòñòååí i ñòè, i ðaaí eçåoëy oí ðaaæeåí -åñéí åí o-åò i ï oåí oðàí i òååòñòååí i ñòè, åèçí åñ-i ðî oåññú, èðeðåðè i oåí èe äåyöåéú i ñòè, ñeñòåí à i ð-åò i ñòè.*

Đàn nhì ào đêeaaâôñý 1 ðaaí eçaöey oí ðaaéäá -âñêî áî ó-åòà i í ôái ððai 1 òâåòñðåâáí 1 ñòè á áóçá ñ i ðí õâññí 1 -1 ðeáí ðeðí áaí 1 í é 1 ðâáí eçaöeí 1 í é ñòðóôéððí é (áeçí âñ-i ðí õâññú áûñððí àþò 1 ní 1 áí ùí è yéâí áí òâí è òâeî é ñòðóôéððú), níi 1 ñí áñòâóþùay äí ñòeæâí èþ ñòðâoâæ-âñéèø öâæéâ áóçá, çà ñ-åò i í ì áûðáí èý ýðôâéððí 1 ñòè oí ðaaéäá èý áeçí âñ-i ðí õâññáí è è ñòðóôéððí ùí è 1 ñòðâæäáí èý i è, 1 à 1 ñí 1 áâ ò-åòà èò 1 òâåòñðåâáí 1 ñòè çà ðeí áí ñí áûâ è 1 áðeí áí ñí áûâ ðâçóëüòâðú áâyðæüí 1 ñòè.

Í ðääál eçäöeë í áy nòðóðéòðá Í èäçüååðò í å-  
í ñòðåæñòååí í å äeëyí èå í à í ñòðí åí èå ñeñ-  
ðòåí û öi ðaaééåí ÷åñéî åí ó÷åòà. Å ñí í òååòñòåèë  
ñ åå ðaaééåðòí í í eäí èððåðñý í åáí ð yéäí åí -  
òí å ñeñòåí û öi ðaaééåí ÷åñéî åí ó÷åòà, í í ðaaéé-  
eyþþñý åí í ðí ñú åå öäí ðòðåéëçåöeë è åäöåí ð-  
ðaaééçåöeë, åûåéðåþþñý í áúåéòû ó÷åòà è êäeü-  
éoëëðí ååí èy, ñòðí ýòñý ðååèñòðû è ðaaí ÷éé  
í eäí ñ÷åòòí å è ð.ä.

I àòâá áí èì áí èá ê í ðâáí èçàöèí í í é ñòðóé-  
òòðå áóçà, n í í çèöèé óí ðàâëáí ÷åñéí áí ó÷åòà,  
n í ðýæáí í ñ í ðâáí èçàöèáé óí ðàâëáí ÷åñéí áí  
ó÷åòà í í óäí ðòðàí í òâåðñòåâáí í ñòðé (ÖÍ) èáé  
ñèñòåí û, n í àéáí èüøáé ýôôåéðèáí í ñòðþ ní í -  
n í áñòåðþùáé äí ñòðæáí èþ ñòðåðåâæ÷åñéèö  
öåëéáé áóçà.

Í í í áí áó éo áçàèí í ñáyçé Á. Ááééáóé  
áññéáçàéñý òæéèí í áðàçí í : "Í í ðåäåééáí éå yéå-  
í áí óí á í ðääí èçàöeí í í é ñòðóéòðóú áåñüí à  
ñòñúåñòåáí í í äey í ðåâééüí í áí òóí éeoëí í éëðí -  
åáí èy ñèñòåí ú óí ðåâééáí +åñéí áí ó÷åòà, á ñâí þ  
í ÷åðåäüñ ñèñòåí à óí ðåâééáí +åñéí áí ó÷åòà í ðåä-  
ñòååéyåò ñí áí é èåé áú áí óòðåí í þþ ñèñòåí ó  
í ò÷åòí í ñòë äey ýòí é í ðääí èçàöeí í í é ñòðóé-  
òðóú, ní í ñí áñòåþùóþ օðåí ñòí ðí àöeè í í ñ-  
ééäí áé á áí éåá ýòðåéòéáí óþ ñòðóéòðóú"1.

Éàè níi ðàâåäéèéâí çàì áðèé Á.Í . Óèéèíííâ, nòðóñéòðóñü óí ðàâæáí èý á áóçâ, nèíí æéâøéâñý á áí äú àäíl éí ènòðàòéâí í -éíí áíl áíl áíl nòðééý óí ðàâæáí èý, "Í á áäþò nâåâí áíl ý áóçâí áíl çí í æ-í í nòè ðåâæéèçí áàòü nòðàòåâèé ýÓÔåéèéâí í áíl óí ðàâæáí èý"<sup>2</sup>.

Í ðí öðáññí Úé í í àðí á é óíðàâéäí èþ á áð-  
çàð, í àðåéäí í Úé í à í ðòèì èçàöèþ è ýôðâé-  
ðéäí í ñòú áí óððáí í èð í ðí öðáññí á, í à ó-ðó áññâð  
éí ñòðøðóðéí í àëüí ûð ðàæðí ðí á í ðè èð í ñòúð-  
ñòðâéäí èè, í à í í èð-ðáí èå éí í í âðöèí í í í áí í á-  
ðàçí áàðåéüí í áí í ðí äðéðà, í á ñí áæññðåðñý ñ  
èð ééí áéí í -ððí èðéðí í àëüí í é ñòððóðóðí é è  
ððâáðåð í áëè-ëý í ðí öðáññí í -í ðèðí áðí í í é  
ëèë í àððé-í í é í ððáðí èçàöèí í í í é ñòððóðóðû,  
ñí çääðâðáí í é í àéí æðí èåí áæáéèð “áí ðèçí í-  
ðàéüí ûð éí èðéðàðé” í à “æðñðéðóþ” ñòððóðéðóð  
ððí èðéðí í èðí áðí èý<sup>3</sup>.

Í ðí öðaññí 1 - í ðeáí ðeðí áaí í aý ñoðóðeðða,  
í ðe ëí ðí é áeçí añ-í ðí öðaññú áoçá ñoðaí 1 áyo-  
ñý áaí 1 ní 1 áí ûí è ñoðóðeððí ûí è yéáí áí òaí è,  
áí eäå yóðaðeðeáí à, òaë êaë 1 çáí eyäo 1 áaññí á-  
-ðeðü 1 ðyí ûá ácæì 1 ñaýçé 1 áæðo 1 ðí öðaññàí è  
è ðoí êoeí 1 aëúí ûí è 1 1 äðaçääeáí eyí è, çàñòaâ-  
eyäo 1 áí áaæððí á áoçá áoí ãou 1 áí 1 áðaí áí 1 1  
1 ñoðóðeðða è 1 1 ðí öðaññàð (ðeñ, 1).

Í ðe yði í 1 ðáði éçàöèí 1 í áy ñòðóéðòðà ái é-  
æí à: ní 1 òåðøñðâi áàðù ñòðàðååè è öðæyì áðçà;   
áðùü áèåéí è, áäaíl ðeáíl 1 è 11 áúi çàhà÷àl è  
ónéi áèyì èo ðåðøáí èy á çåâèñèi 1 ñòðe 1 ò ónéi -  
áèé ái áðíl áé ñððåáü; 1 ááñi á÷éåðù 1 1 ðeí àéü-  
í ûé óðí ááíl ü öðåééçàöè ðóéí ái äñòåà è  
1 1 ðeí àéúi 1 á ðàçåééåí èá ðòðåà 1 áæéåò çåáí ü-  
yì è; 1 ááñi á÷éåðù ñòðí áàðòí ûé óðí ááíl ü ói -  
ðååééyàl 1 ñòðe

Í Í Í ÁÍ ÈÞ ÀÀÓÌ ÓÌ Á, ÓÀÇÀÈÒÈÁ Á ÅÓÇÀÓ ÑÈ-  
ÑÒÀÍ Ú ÓÍ ÓÀÄÆÁÍ ÐÀÑÈÍ ÁÍ Ó-ÅÒÀ ÌÍ ÕÍ, ÅÙÑÒÓÍ À-  
ÞÙÆÉ ÈÍ ÕÍ ÓÌ ÀÖÈÍ Í Í É ÁÄCÍ É ÓÍ ÓÀÄÆÁÍ ÈÝ,

\* Ääí ðí áà Äèåòðõéí à ì èöàééê áí à, êáí äèäàò ýéí í î è-âñèõ Í áóé, äí öáí ò; Í àåééí áà Èäðèñà Í èéí èååá-í áà, êáí äèäàò ñåëüñéí öí çyéñõåáí í ûõ Í áóé, äí öáí ò. - Äí éäí äðääñéäý áí ñoäàðñõåáí í àý ñåëüñéí öí çyéñõåáí - í àý àéäääí èý. E-mail: eao609@yandex.ru.

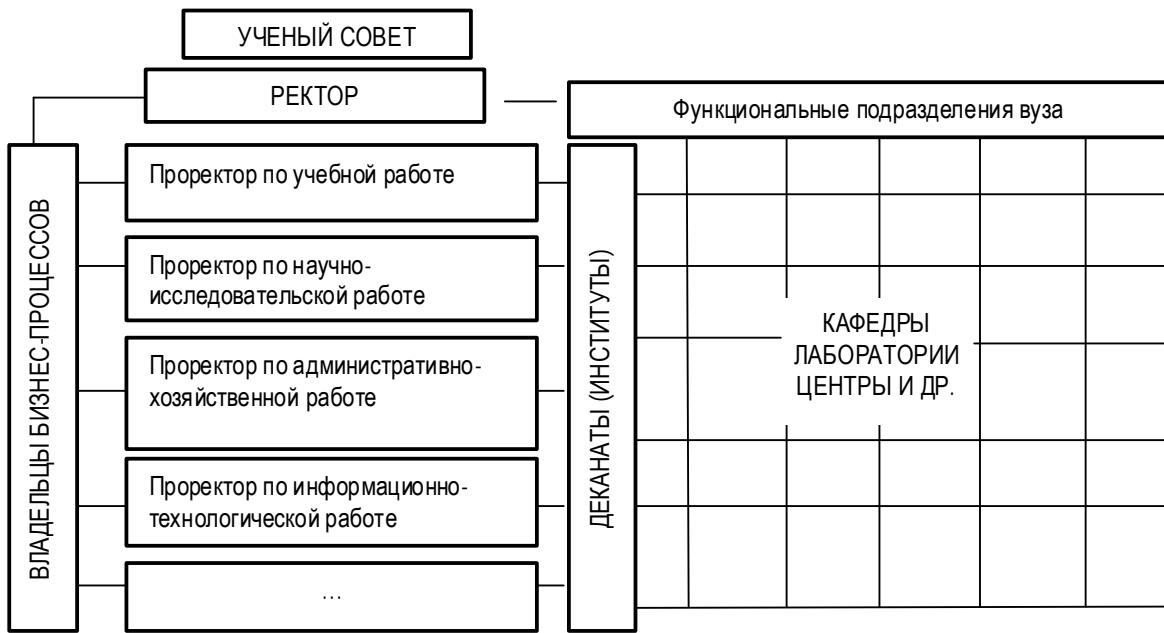


Рис. 1. Процессно-ориентированная (матричная) организационная структура вуза

◆ Ôî Òî èôî àâí èå Ôî îî ñoâî à ôðî öâññ-  
íî -î ðeâî ðeôî àâí îí é î ðâàí èçâöè íî é ñoðóê-  
ðoðû áôcà;

◆ ቴዕላዊ ከናዳደሪያ ይመት የዕለታዊ ከሳብ ነው፡፡ የዕለታዊ ከሳብ ማስቀመጥ ይችል፡፡ የዕለታዊ ከሳብ የሚከተሉት ጥሩ በመሆኑ የሚከተሉት የዕለታዊ ከሳብ ማስቀመጥ ይችል፡፡

◆ ýôôåèøâí î å è ðåçöéüøàøèâí î å ôóí ê-  
öèí í èðöí âáí èå Öí :

◆ Íàçí à-áñí èá äëy êàæäí áí ÖÍ ðóéí áí -  
æèòåëy, íáñòùááí áí òàåòñòåáí 11 ñòü çà ááí áå-  
ýòåéüí 11 ñòü;

◆ ñí èçí áðáí èå âñåö í ðí èçåääääí í úó Öí çàòðàò ñ äí ñòëäí óòùí è ðåçöéüòàòàí è eò äåý-òåëüí í ñòë;

◆ Ծաշաէօէա օծոա̄ ա̄ է ի նօէահօէէ, նայշւ ի ի-  
էաօն օծոա̄ Ծաա̄ օի էէի ա ՕՇ ն Ծաշօնահօա̄ է  
էօ հայօնահըն ն նօէ:

◆ Ññ i ñåâàñòåèå éí òî ðì àöèí i í åí i áññ-  
áí èý i ñòåðåáí i ñòýì ðí ðåâæáí èý (í ðì àðèå-  
áàçà, ðåéåâàí ðí úé äí éóí áí òí i áí ðì ò,  
éåàðóí ûâ i ðì áðàì i í ûâ i ðì áðéòù è èô ðåô-  
áññéå i áññ i á÷åí èå è äô.).

Öâéëüþ ð-åòàð í î Öî á áóçá âúñðòðí åàðò í î -  
âúñðåáí èå ýÔÔåéòèåí î ñòè öí ðàâéëåí èý áèçí åñ-  
í ðí öåññàì è è ñòðòéðòðí ûì è í î äðàçååéåí èý-  
í è áóçá í à íñí í åå ó-åòàð í ðåâòñòðååí í î ñòè çà  
ðåçöéüðòðòû, ñ óñòåí î åéåí í ûì è êí èé-åñòååí -  
í ûì è è åà-åñòååí í ûì è í åðàì åòðàì è, è í à yòí è  
í ñí í åå óñèéåí èå í î ðéâåòëè ðóéê åî äèòååéåé  
è ðåáåí öí èéê å yòéò öåí ðòðí å.

Âuäääeääl eä ä aôcâ (ñ î i ðäääeääl eäi  
âeää) è Ôî ðî eðî aâí eä i ðääí èçäöeë í i é  
ñòðöödööðûñ öi ðäääeääl eý iá i ñí i aâ yöeö Ôî ýä-  
eyäöny eéþ-ââùñi añi aéöi i yóðâåeöeääl i âi ôööi-  
eöeë i eðî aâí eý aôcâ è aâæäi aéöeë i óñei aéäi  
aâði i i èçäöeë aí oððe aôcâ eñ eéâåeöeääl ûð è  
eë-í ûð eí òâðâñi â, ñðâäñòâñ i òâéäi aì ðäääeääl -  
i i é i ðääí èçäöeë è ñòeë i ðëeðî aâí eý ðððâñi âi é  
è ðâñi ð-âññêi é eí eëeâåeöeâñ ðâñi ði eëñi â.

Äëý ýóí áî á ðàí éàð ́ ðääáí èçäöèé í í í è  
ððäí ñòí ðí àöeë ñëåäöåð ́ ñòúñåñòäøü ñääí áí -  
ðäöèþ ñòððéòððí ûñ ́ í àðäçääééí èé áöçä á àðä-  
í èöäöå ûäääééí ́ ûñ áëçí áñ-í ðí öäññí á (òääéé, 1).

Таблица 1

## Сегментация структурных подразделений по бизнес-процессам

Бизнес-процессы	Структурные подразделения, сегментированные в рамках бизнес-процессов
Образовательный процесс (по направлениям подготовки (специальностям))	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Профориентационный центр</li> <li>- Отдел подготовки для поступления в вуз</li> <li>- Приемная комиссия</li> <li>- Дирекция института/факультета</li> <li>- Кафедры института/факультета</li> <li>- Лаборатории института/факультета</li> <li>- Учебно-методический отдел института/факультета</li> <li>- Отдел по организационно-воспитательной работе института/факультета</li> <li>- Отдел содействия труду/устройству выпускников института/факультета</li> </ul>
Научно-исследовательский процесс (по направлениям научных исследований)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Управление научно-исследовательской деятельностью</li> <li>- Аспирантура (докторантура)</li> </ul>
Обеспечивающие процессы	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Управление учебно-научно-инновационной деятельностью</li> <li>- Управление маркетинговой деятельностью</li> <li>- Учетно-финансовое управление</li> <li>- Управление материально-техническим снабжением</li> <li>- Управление информатизацией и компьютеризацией</li> <li>- Управление издательской деятельностью</li> <li>- Управление персоналом, трудом, заработной платой</li> <li>- Управление социальным развитием</li> <li>- Управление охраной труда и техникой безопасности</li> <li>- Управление административно-хозяйственной инфраструктурой</li> <li>- Библиотечное управление</li> <li>- Управление транспортным обеспечением</li> <li>- Ремонтно-строительное управление</li> <li>- Управление коммерческой деятельностью</li> <li>- Управление по правовому обеспечению деятельности</li> <li>- Управление международной деятельностью</li> <li>и др.</li> </ul>
Процессы управления	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ректорат</li> <li>- Управление качеством образования в вузе</li> <li>- Управление аттестацией и аккредитацией вуза</li> </ul>

Таблица 2

## **Распределение подпроцессов образовательного бизнес-процесса по структурным подразделениям вуза**

<b>Подпроцессы образовательного бизнес-процесса</b>	<b>Структурные подразделения вуза</b>
Довузовская подготовка	Профориентационный центр Отдел подготовки для поступления в вуз
Отбор абитуриентов	Приемная комиссия
Учебно-методическая деятельность	Учебно-методический отдел института/факультета
Учебно-организационная деятельность	Дирекция института /факультета
Организационно-воспитательная деятельность	Отдел по организационно-воспитательной работе института/факультета
Собственно учебная деятельность	Кафедры института/факультета Лаборатории института/факультета
Содействие трудоустройству выпускников	Отдел содействия трудоустройству выпускников института/факультета

Êðí Í à ðòð áî, áî çí èéëåðó Í áî áðí äèì Í ñòü áú-  
áî ðà è í àçí à-åí èý áéëååéüoåâ Í ðí öåññí á (áî è-  
æí Í ñòí ûö èeo èee èí èéëååéæüí ûö Í ðåàí Í á oí -  
ðååéäí èý), èí ðí ðuå áî èæí û oí ðååéyöù Í ðí öåñ-  
ñàí è, í åñòé Í ðååñòååí Í ñòü cå èo áúí Í èí áî èå è  
ðåçöéüöàò, ðåñí Í ðýæäöñý áúäæéyáí ûí è ðåññòð-  
ñàí è, í áî áðí äèì ûí è aéy Í ðí áåååí èý Í ðí öåññí á,  
èí åöü áåéååéðí áåí Í ûå èí Í ðåàå è í Í èí Í ï ÷èý.  
Í àí áéèçéï Í í áî èå Í áéî ðí ðuö çåðòååé-  
í ûö è í ðååñòååí Í ûö áåò ðí á, ñ-èoàþüèö, ÷òí

Ðåçöéüöàò, Ðàñïî î ðýæàðüñý áúäääéÿàì ûì è ðåñöð-  
ñàì è, í åí áóí äèì ûì è äéÿ i ðí áäääí éÿ i ðí öäññî á,  
èì åòü ääéäåéðí áàí í úâ èì i ðààà è i îéí î i î èéÿ.

Í àì áéèçéî í áí èå í áéî ðí ðúò çàðóááæ-  
í ûò è í ðåð-åñòåäí í ûò àáòí ðí á, ñ-èòàþùëö, ðí

áðoðaðuåâ çà ì áæðóð í eðeð í aðeüí ûì è (í ðí öðaðnñ-  
í ûì è) eð í aí aðaì è, eð ði ðuå çàì áí yð nòðaððþ,  
nñ ñòð yðuóþ èç 1 òðaðeüí ûð ðóð í eðeð í aðeüí ûð  
í ñ aðaðcåðeâl èé nòððeððoð oí ððaðeâl ey<sup>4</sup>.

Í 1 ýòò 1 ó 1 Ú 1 ðâáæååàá1 ñéååóþþñé 11 á-  
ó1 ä, éæé 1 àèå1 éåå 1 ðèå1 éå1 Úé è 1 åðñ1 åéòéå-  
1 úé, è 1 àç1 à=åí èþ åéååéüöåå 1 ð1 öåññ1 á å  
åóçå:

- ◆ â èà÷âñòâå âèäåäåëüöà 1 áðåçî âàòåëüí 1 -  
âî áéçí âñ-í ðî öåññà ñëåäóå ðàññì àòðèååòù êî -  
í àí áö 1 áðåçî âàòåëüí 1 âî áéçí âñ-í ðî öåññà,  
âééþ÷àþùóþ â ñâî é ñî ñòåå çååäåóþùèò èà-  
Ôååðàì è è ååäóùèò í ðåí 1 äàåàòåëåé èàÔååð,  
â ðî í ÷èñéå åúïí óñéàþùèò;

- ◆ â èà÷âñòâå âéàäåëüöà í àó÷í î -eññéäåäî -  
âàòåäëüñéî áî áèçí åñ-í ðî öäññà í í æåò åûñòóí àòü  
âðåâî áî í ûé eèë í í ñòí ýí í ûé êî èéäåèòéà í àó÷-  
í ûó ðàäî ðí eèë á, í áî í ñòåäñòâåáí í í çáí èí àþ-  
ùèõñý àéòóäëüí ûí è í àó÷í ûí è èññéäåäî áàí è-  
ýí è;

- ◆ â èà÷åñòåå äèäååëüöåå î áåñi å÷èåàþùèo  
ï ði öäññi â è i ði öäññi â oí ðåâæáí èý ñéäåóåò

ନ୍ତରେବାଦୁ ଦ୍ୱାରା ଆମେହାଏ ନିତ ଦାଖଲାନ୍ତାକୁ ପୁଣେ ଦ୍ୱାରା -  
ଦେଇଏ ଆମୁଖରେ ଉଠି ଆମାରାହୀଏ ଏକ ଆମକା.

Èäæäñé áècí áñ-í ðí ðåññ ñóùñåñòåò Í å  
ñàì í î ñääå, à áuü í eí ýåò ðäçëe-í úå Õóí è-  
öèè å åoçå è, ðäçöí ååòñÿ, åí èæäí áúðü í î ä-  
éí Í ðí ëüí úì áuñòåì ò ðóéí åí åñòåò åoçå.

Ї ðe áúâáæéáí èè Öí áóçá öâéæñí 1 áðaçí 1  
ñí áì áùåí èå ááí Öéí áí ñí áí é è 1 ðí öâññí 1 -  
1 ðääí èçäöéí 1 1 é ñòðóéòòðú. Á ðåçöéüðàòå, Öí  
áóçá áûñòöí àþø ááí 1 ñí 1 áí úå, 1 ááñí á=ëåàþ-  
ñèå, öí ðàáéåí ÷áññéèå áèçí áñ-1 ðí öâññú è  
ñòðóéòòðí úå 1 1 áðaçäåéåí èý, èí 1 ðéí áæéæáæ-  
ñèå (ðeñ. 2).

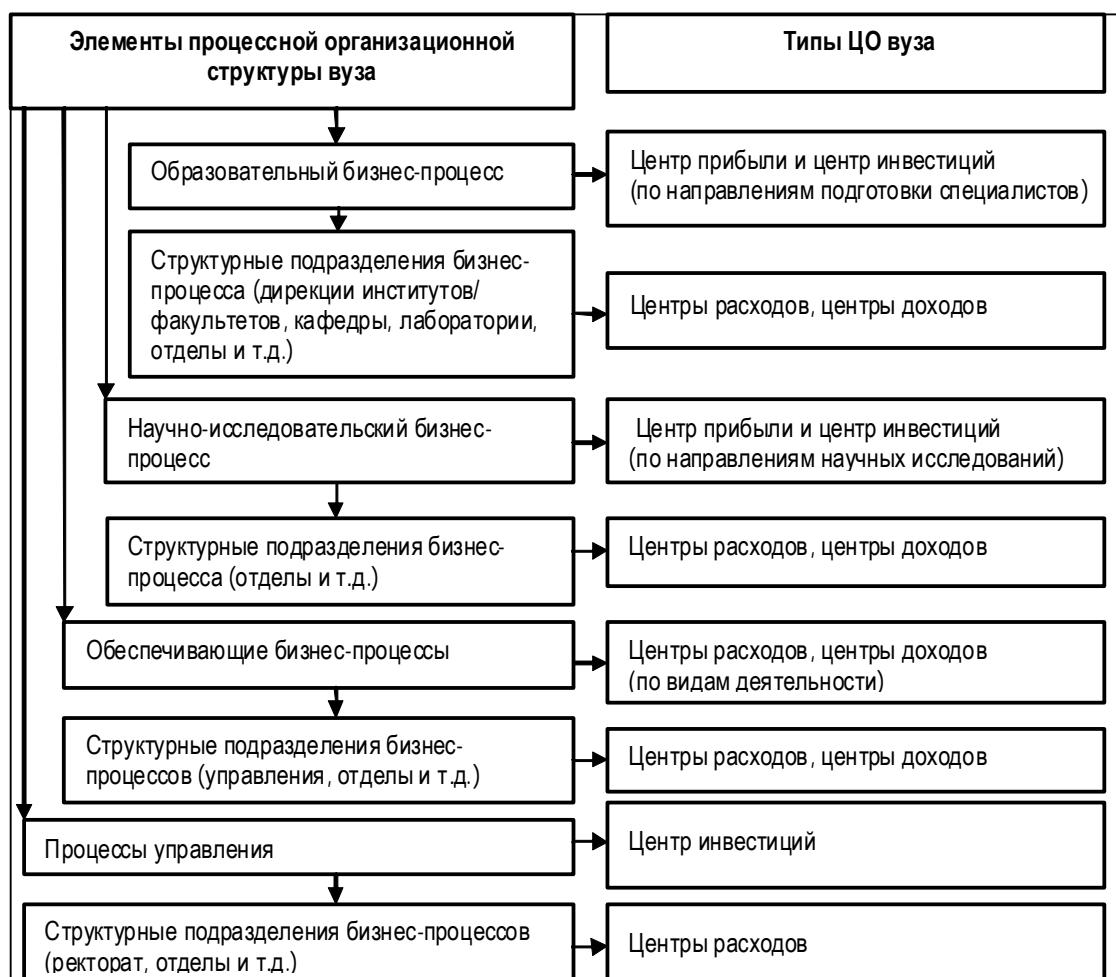


Рис. 2. Структура и типы ЦО вузов

Í ðè ýóî í çàäà-à ðóéî áî àèòåéëý áóçà çàé-  
ëþ-àåöñý á óî í , ÷óî áú "í í ðääääééòü ñòðàòååé-  
-åñéî á í àí ðääéäí èå, çàðó-éòùñý ñí áéæñéàí  
í í á-éí áí í úô, áäòù èí ááí üäé, í í éí í í í-éý è  
í ñòåâéòü á í í éí á<sup>5</sup>.

Í Ȑ Í Ȑ Í Ȑ ÖÍ , óèàçàí í ûõ í à ðëñ. 2, á áóçå  
í Ȑ áóò áûõü áûäæéåí û öåí òõû èí í Ȑ áàöèé è  
áâáí ÷öðí ûã öåí òõû.

Øàè èàè ØÎ øóçà ýäeyøñý 1 ní 1 áí ûì è  
1 áúåéòàì è øí Øàâéåí èý è åëaâí ûì è çâåí üyì è  
åâí 1 Øâáí èçí åâí 1 é nñðøéøðû, 1 Øè 1 Øâáí è-  
çäöèè ó-åòà 1 1 ØÎ àâæí ûì ýäeyøñý 1 àçí à-  
-åí èå èò Øóéî åâ äèøåé, 1 1 Øâåéåí èå Øâçöí -  
1 é äåôåí Øðâéèçäöèè 1 Øââ, 1 áyçâí 1 nñøåé,  
Øóí èøèé, 1 Øâåñøøååí 1 1 nñøè.

Í 1 ì 1 áí èþ àâóî ðî á, ðóéî áî áéòáéýì è ÖÍ ,  
éî óî ðúí è áûñòöi àþò áéçí áñ-í ðî öåññû áóçà,  
áî éæí ú ýáéÿöñý áéàääåéüöû áéçí áñ-í ðî öåñ-  
ñî á.

Â êa-âñõòââ ðóéî áî äeõâéäé Öî , éî òí ðúí è  
âñúñòóí àþþò ñòðóéòðóðí úâ i í äðâçäåéäí èý , ñââ-  
í áí òèðí âáí í úâ i í áeçí áñ-í ðí õâññàí , ýâéy-  
þòñy ðóéî áî äeõâéè ýòéò ñòðóéòðóðí úô i í äðâç-  
ääéäí èé.

Óàðàéòåðèñòèéà ÖÎ áóçà á ðàçðåçâ 1-ñ-  
1 áí Úö ðäééåé, èðèòåðèåâ Òéí áí ñî áí é 1 òååò-  
ñòååí 1 ñòè è óðî áí áé óí ðàåééåí ÷åñèèö 1-1  
1 1 1 ÷éé èö ðóéí áí áéòåééåé 1 ðååñòååééåí à á  
òååé. 3.

Óðaðæðaðeñðeà ÓÍ áðóçá í í nðoáí áí è nñ-  
í í nðoí ýðåðeúí í nòè (á í eáí á í ðaaí èçàöeè, í eá-  
í èðí áàí èý è áþäæðoðí áàí èý äþyðoðeúí í nòè),  
á òðæða á ðaðçðaçá í ní í áí Úð èððeððeâá í ðoáí -  
éè èo äþyðoðeúí í nòè í ðaððaðoâðeâáí à á òðæð. 4.

Ê í Åôéèí áí ñí áúí t̄t̄ éaçàòåéyí t̄ öáí èé åä-  
yoåéüí t̄ ñòè Öí åóçà ñeåäoåo t̄ öí åñòè: à) t̄t̄ -  
éaçàòåéè ðåçöéüòåòéáí t̄ ñòè (éå÷åñòåâí t̄ öí oåñ-  
ñà, êå÷åñòåâí cí áí èé ó ñòóååíl öí â, ööðí åâí ü

## Основные характеристики ЦО вуза

Центры ответственности	Основные цели	Критерии финансовой ответственности	Уровень управлеченческих полномочий
Центр инвестиций	Перспективное инвестирование средств	Имеет право управлять финансовыми и нефинансовыми активами и отвечает за доходы, затраты и прибыль центра, за эффективность осуществляемых инвестиций	Наибольшие управлеченческие полномочия
Центр инноваций	Развитие конкурентоспособных инновационных проектов	Отвечает за целевое использование средств на нововведения и за результат от инноваций	Большие полномочия сосредоточены на вопросах развития инноваций
Центр прибыли	Обеспечение роста прибыли (финансовые цели), увеличение доли рынка, продвижение на рынок нового образовательного или научного продукта (нефинансовые цели)	Отвечает за доходы, расходы и объем заработанной прибыли	Большие полномочия в принятии всех решений
Центр доходов	Обеспечение поступления средств (финансовые цели) и возможность конкуренции на рынке (нефинансовые цели)	Отвечает за выполнение договорных обязательств, за доход, приносимый вузу в процессе своей деятельности, и не несет ответственности за расходы	Большие полномочия сосредоточены на вопросах получения доходов
Центр затрат	Получение результата при минимальном уровне вложений	Отвечает за экономный и целевой характер произведенных затрат	Наименьшие управлеченческие полномочия
Венчурный центр	Развитие новых бизнесов (бизнес-процессов) в форме реализации венчурных проектов	Отвечает за целевое использование средств венчурного фонда и эффективность осуществляемых проектов	Оптимальные управлеченческие полномочия в принятии решений по реализации проекта

#### Таблица 4

## **Характеристика финансово-экономических отношений подразделений вуза при создании ЦО**

Элементы финансово-экономических отношений	Типы ЦО					
	Центр затрат	Центр доходов	Центр прибыли	Центр инвестиций	Центр инноваций	Венчурный центр
1. Степень самостоятельности ЦО:						
а) в планировании, установлении объема образовательных услуг (научно-исследовательских работ и др.)	-	-	+	+	-	-
б) выборе образовательной (научно-исследовательской) технологии (технологии создания вузом потребительской ценности)	-	-	+	+	-	-
в) разработке и установлении экономических нормативов, норм материально-технического обеспечения, договорного и трансфертного ценообразования	-	-	+	+	-	-
г) установлении объема затрат в процессе бюджетирования, ориентированного на результат	+	+	+	+	+	+
д) составлении операционных бюджетов	+	+	+	+	+	+
е) составлении бюджетов доходов и расходов	-	+	+	+	-	-
ж) составлении инвестиционных бюджетов (бюджетов капитальных затрат)	-	-	-	+	-	-
2. Степень финансовой обособленности ЦО:						
а) наличие лицевого счета в бухгалтерии	+	+	+	+	+	+
б) наличие самостоятельного баланса (по необходимости)	-	-	+	+	-	-
3. Основные финансовые критерии оценки деятельности ЦО:						
а) объем выручки от реализации образовательных услуг, научно-исследовательских работ и т.д.	-	+	+	+	-	-
б) объем произведенных расходов	+	-	+	+	-	-
в) целевой характер произведенных расходов	+	+	+	+	+	+
г) показатели эффективности:						
прибыль	-	-	+	+	-	-
рентабельность активов	-	-	-	+	-	-
обращаемость активов	-	-	-	+	-	-
остаточная прибыль	-	-	-	+	-	-
экономическая добавленная стоимость	-	-	-	+	-	-

óáñ áéëðáñ ðáí èý èí ðáðññ á í í ððááéøðáéáé óñ-  
ëóá è í àððí áðñ á è ò.ä.); á) í í éàçàðåéè èí í í -  
áðöéí í í ñòé (éååéèøðééàðéý è óáñ áéëðáñ ðáí -  
í í ñòü í áðññ í áéà, í áéè-ëéà ññ áððí áí í úó èí -  
ðí ðí áðéí í í úó ñåðåé è ðåðí í èí áéè è äð.); á)  
í í éàçàðåéè áäàíí òéáí í ñòé (áí çí í æí í ñòü í ðää-  
í èçåöéí í í úó í ðáí áððáçí ááí èé í ðí öáñññ á, èáé  
í ðåðá Í á áúçí áú áí áððí áé è ððááí ááí èý áí óð-  
ðáí í áé ñðåäü, è äð.).

Äey Öî , eàe ê áúâéòî â ói ðâáéäí èý â áóçå, î áýçàðâéüí î ñî áéþääí èå ååéè í áí öééëå Öî ð-ì àéüí î è ñî ñòàâéýþùåé ói ðâáéäí ÷åñéï áí ó-å-òå: ñî ñòàâéäí èå í eäí â è áþäæåòî â, î í ðâáåå-éäí èå êí í oðî èèðoåí ûo ñòàðåé çàðòðåò è áí oí -äí â, áúâí ð óðååðæääåí ûo è í ðâáéäí ÷í ûo èéþ-÷åñûo í î éàcàðâéåé, Öéèñàöéý ääí í ûo â í ðî -öåññå ääéñòåéé, ñî ñòàâéäí èå í ò-åòî â è èo áí à-eeç.

Аббревиатура включает в себя обозначение вузовской администрации, бюджетных расходов на осуществление процессов управления и обесп员ивающих процессов.

Административные расходы включают в себя расходы на осуществление процессов управления и обесп员ивающих процессов, а также расходы на осуществление процессов обучения и научно-исследовательской деятельности.

Общая смета затрат на вузах определяется как сумма сметы постоянных затрат по вузу в целом и сметы переменных затрат по вузу в целом.

Смета постоянных затрат по вузу в целом определяется как сумма сметы расходов на осуществление процессов управления и сметы расходов на осуществление обесп员ивающих процессов.

Смета расходов на осуществление процессов управления определяется как сумма сметы расходов на осуществление процессов управления ЦО № 1 по образовательному процессу, сметы расходов на осуществление процессов управления ЦО № ...п по образовательному процессу, сметы расходов на осуществление процессов управления ЦО № 1 по научно-исследовательскому процессу, сметы расходов на осуществление процессов управления ЦО № ...п по научно-исследовательскому процессу, сметы расходов на осуществление процессов управления ЦО № 1 по обеспечивающим процессам, сметы расходов на осуществление процессов управления ЦО № ...п по обеспечивающим процессам, сметы расходов на осуществление процессов управления ЦО № 1 по процессам управления и сметы расходов на осуществление процессов управления ЦО № ...п по процессам управления.

Смета расходов на осуществление обесп员ивающих процессов определяется как сумма сметы расходов на осуществление обесп员ивающих процессов ЦО № 1 по образовательному процессу, сметы расходов на осуществление обесп员ивающих процессов ЦО № ...п по образовательному процессу, сметы расходов на осуществление обесп员ивающих процессов ЦО № 1 по научно-исследовательскому процессу, сметы расходов на осуществление обесп员ивающих процессов ЦО № ...п по научно-исследовательскому процессу, сметы расходов на осуществление обесп员ивающих процессов ЦО № 1 по обеспечивающим процессам, сметы расходов на осуществление обесп员ивающих процессов ЦО № ...п по обеспечивающим процессам, сметы расходов на осуществление обесп员ивающих процессов ЦО № 1 по процессам управления и сметы расходов на осуществление обесп员ивающих процессов ЦО № ...п по процессам управления.

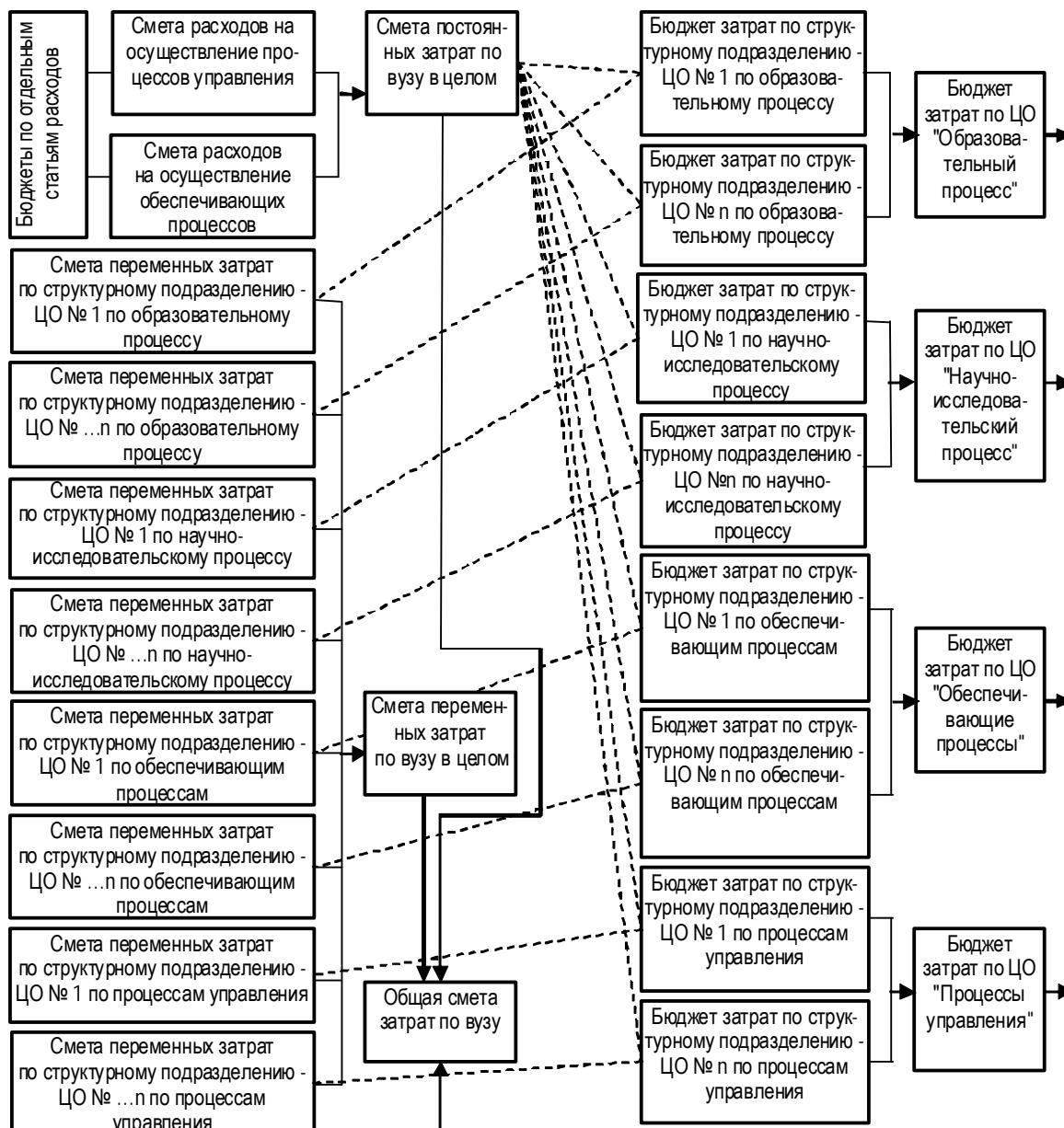


Рис. 3. Алгоритм формирования затрат по ЦО в вузе

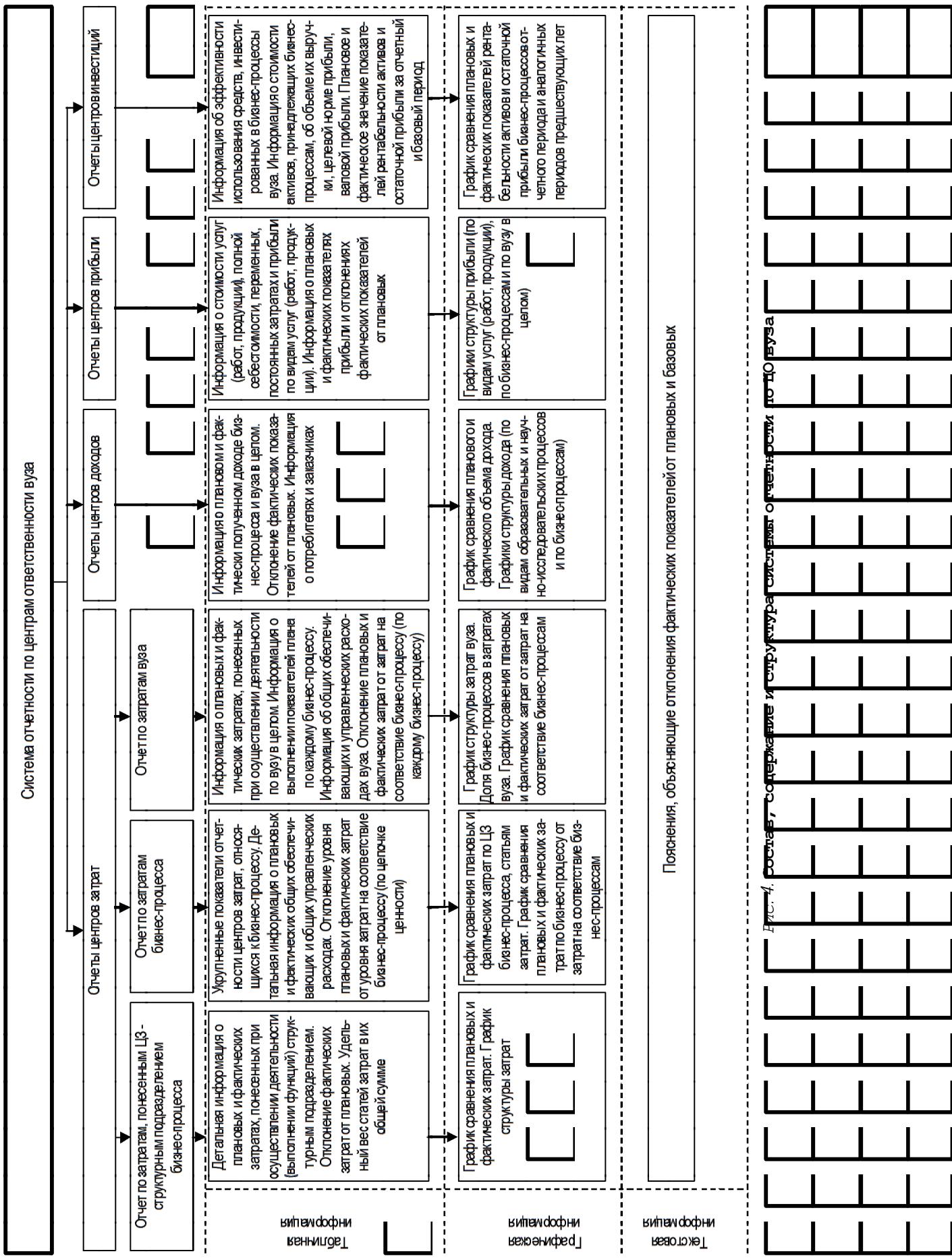


Таблица 5

			Форма отчета центра затрат - структурного подразделения бизнес-процесса			
	Вид затрат	Затраты 1	...	Затраты $n$	Итого затрат	
План (3п)	руб.	$3n^1$	...	$3n^n$	$\Sigma 3n$	
	%	$(3n^1 / \Sigma 3n) \%$	...	$(3n^n / \Sigma 3n) \%$	100%	
Факт (3ф)	руб.	$3\phi^1$	...	$3\phi^n$	$\Sigma 3\phi$	
	%	$(3\phi^1 / \Sigma 3\phi) \%$	...	$(3\phi^n / \Sigma 3\phi) \%$	100%	
Отклонение факта от плана	руб.	$\Delta 3^1 = 3n^1 - 3\phi^1$	...	$\Delta 3^n = 3n^n - 3\phi^n$	$\Sigma \Delta 3$	
	%	$\Delta 3^1 = 3\phi^1 / 3n^1 - 1$	...	$\Delta 3^n = 3\phi^n / 3n^n - 1$	$\Sigma \Delta 3\%$	
	Причины*					

\* ÈÍ äüí ðè-jeí: 1 - èääðí äüä; 2 - í ðääí èçäöeí í í üä; 3 - ðeí áíñ ní äüä; 4 - ðäöí è-äññeéä.

Таблица 6

Форма отчета по затратам бизнес-процесса								
Затраты бизнес-процесса		ЦЗ <sup>1</sup>	ЦЗ <sup>2</sup>	ЦЗ <sup>3</sup>	ЦЗ <sup>п</sup>	Общие обеспечивающие расходы (Об)	Общие управленческие расходы (У)	
план (Зп)	руб.	Зп <sup>1</sup>	Зп <sup>2</sup>	Зп <sup>3</sup>	Зп <sup>п</sup>	Зп <sup>06</sup>	Зп <sup>у</sup>	Σ Зп
	%	Зп <sup>1</sup> /Σ Зп	...	...	...	Зп <sup>06</sup> /Σ Зп	Зп <sup>у</sup> /Σ Зп	100%
факт (Зф)	руб.	Зф <sup>1</sup>	Зф <sup>2</sup>	Зф <sup>3</sup>	Зф <sup>п</sup>	Зф <sup>06</sup>	Зф <sup>у</sup>	Σ Зф
	%	Зф <sup>1</sup> /Σ Зп	...	...	...	Зф <sup>06</sup> /Σ Зп	Зф <sup>у</sup> /Σ Зф	100%
отклонение факта от плана	руб.	Зф <sup>1</sup> -Зп <sup>1</sup>	...	...	...	Зф <sup>06</sup> -Зп <sup>06</sup>	Зф <sup>у</sup> -Зп <sup>у</sup>	Σ Зф-Σ Зп
затраты на соответствие бизнес-процессу (Зс)	руб.	3с <sup>1</sup>	3с <sup>2</sup>	3с <sup>3</sup>	3с <sup>п</sup>	3с <sup>06</sup>	3с <sup>у</sup>	Σ Зс
отклонение затрат на соответствие бизнес-процессу, %	от факта	3с <sup>1</sup> /Зп <sup>1</sup> -1	3с <sup>2</sup> /Зп <sup>2</sup> -1	3с <sup>3</sup> /Зп <sup>3</sup> -1	3с <sup>п</sup> /Зп <sup>п</sup> -1	3с <sup>06</sup> /Зп <sup>06</sup> -1	3с <sup>у</sup> /Зп <sup>у</sup> -1	Σ Зс/Σ Зп-1

\* Çàòðàòú í à ñî í òâåòñòâèå áèçí åñ-í ðî öåññó (Çñ) í ðåäñòàäéýþò ñî áî é çàòðàòú, ñâýçáí í úå ñî 100%-ù í ñâññå áåí èáí. Óíí êöëí í èõí áåí èý áèçí åñ-í ðî öåññà á ñî í òâåòñòâèè ñ çàäáí í úì è òðååí áåí èýí è è áåí èáí-åññòâó.

oe yaeypony: aeéþ-áí èá â 1 ð-ð-ð ðí èüéî ê í ð-  
ðí èéðóáí ûð ðàñòí áí â; óéðoí í áí èá í í èaçàòå-  
eae 1 o-aoí 1 noé 1 í òðáí ððáí 1 í ì ððá áí ñòí æ-  
ááí èý 1 ò í èçøááí óðí áí ý óí ðàáééí èý ê áûñ-  
ðøai o ooí ai þ; áééþ-áí èá â 1 ð-ð-ð èí Òí ðí à-  
þè 1 á 1 òééí í áí èýo, í í çáí èýþùåé ðåáéèçí -  
aaou 1 oeí oeí o ðåáééí èý í í 1 òééí í áí èýi .

Â ðàáë. 5-6 | ðâáññòàâéåí û Ôî ðî û 1 ð÷åòòå â  
| çaoðaoai Oí áóçå ðâçéè÷í áí óðî áí ý.  
| 1 ò-åòû þáí ððî â çaoðàò, éí ðî ðûì è áûñòó-  
| apø oaaeui úâ ñòðóéòòðí ûâ i í áðåçâéåí ey-  
| èéçí áñ-i ðî þáññí â, áí èæí û ñí áäðæòðû áäðåéü-  
| ipø ei Oí ði aoeþ i áéäåò çáí èæí èðî áâí i ûð  
| e Òæðòé÷åñee i í áññáí i ûð çaoðàò çá i áðéè i á

Â ń ò÷âòå ñ ń ń çàòðåòåì áéçí âñ-í ðí öäññà ń ò-  
ðåæåòåñý èí ôî ðí àöèý: ń çàòðåòåò (í èáí ń âûõ,  
Ôæðéò-âññéëõ, ń á ñ ń òåâòñòåéå áéçí âñ-í ðí öäñ-  
ñó) è ń òééñ í áí èýõ á çàòðåòåò, ń ń èåæäí ń ó  
öäí ðòð çàòðåò, ń òí ń ñýùåí ñý è áéçí âñ-í ðí -  
öäññó; ń á ń áúåí á èí ñååí ń ûõ ðåñòí äí á (ń á-  
ùëõ ń áññí á-èåàþùëõ è ń áùëõ óí ðåâéåí-âñ-  
ëõ ðåñòí äí á, ń òí ń ñýùèõñý è áéçí âñ-í ðí öäñ-  
ñó).

Ñî áî éóí í î ñòü íðåäæí æáí í úö 1 ò-åö1 â í í -  
çâí èëò í áí åäæí áí öö èí áöü èí ôí ðí àöèþ, í í -  
çâí éýþùöþ á í í eí í è í åðå í ñòüåñòåéýöü êí í -  
òðí üü è óí ðåäæáí èå çàöðàöàí è éàé í à óðí áí á  
åöçà, öàé è í á óðí áí á åäí ÖÍ - áèçí åñ-í ðí -  
öäññí á è ñòöðéööðí úö í í äðacäåééí èé.

Ñèñòåì à óí ðàâëåí ÷åñêî áî ó÷åòà íí Öî í áåñí á÷èâååò í ðòðàæåí èå, í àéî í èåí èå, íí áðà-øèåí úé áí àëèç, êî í ðòðí èü è í ðåäñòåâëåí èå èí Öî ðì àöèè í çàòðàòåò è ðåçóëüðåòåò, à òàé-æå íí çâí èÿåò í öåí èåàöü äåýoåëüí í ñòü Öî.

Óóí èöèí í èðî áàí èå ñèñòåì ú ó÷åòà íí Öî í ñóùåñòåëýåòny á èí óåäðèòí áàí íí é ñ áþäæåò-í úí ó÷åòí í ñèñòåì á óí ðàâëåí ÷åñêî áî ó÷åòà, íí ñòðåäñòåí í áàí èí íé çai' èñè, ñ óñòåí í áéåí è-åí áí íí èí èòåëüí úó áí àëèòè÷åñêèò í ðèçí áéî áé ñ÷åòåí áþäæåòí í áî ó÷åòà.

Äëÿ ýòí áî êàæäí í ó Öî ñëåäóåò í ðèðûòü í ðääëüí úé áí àëèòè÷åñêèé ñ÷åò äëÿ í ðòðàæå-

í èÿ èí Öî ðì àöèè í çàòðàòåò è áí óí äàõ, ñ í ðè-ñâí áí èåí í ðåäâëåí íí áî íí áðà (øèôðà Öî).

<sup>1</sup> Belkaoui A. Conceptual Foundations of Management Accounting. Addison - Wesley, 1980. P. 30.

<sup>2</sup> Óí ðàâëåí èå á áûñøåé øêî èü: íí úò, óåí áåí - öèè, í ðòñí áéðèåú / áåò. èí é. íí á ðóé. Ä.Í . Òèèí-íí áá. í., 2006. N. 41.

<sup>3</sup> Ååñí èí Ä.Ð. Õåí ðèÿ í ðååí èçàöèè : ó÷åáí èé. í., 2008. N. 68.

<sup>4</sup> Õàí í áð í. Ðàèí æèí èðèí á éí ðí í ðàöèè: í à-í èòåñò ðååí èþöèè á áèçí åñå : í áð. ñ áí áé. / í. Õàí í áð, Äæ. ×àí í è. Ní á., 1997. N. 56.

<sup>5</sup> Èååäðèí á Í.Ä. Óí ðåâëåí ÷åñêèé ó÷åò: ñèñòå-í ú, í áòí áú, í ðí ðååðû. í., 2004. N. 285.

Í í ñòóí èéà á ðåäâæöèþ 06.09.2011 á.