

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

Таблица 2

Распределение подпроцессов образовательного бизнес-процесса по структурным подразделениям вуза

Подпроцессы образовательного бизнес-процесса	Структурные подразделения вуза
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

Еді і а оі аі, аі сі еааа і аі аоі аеі і нод аі аі да е і асі а-аі еу аеаааеуоаа і ді оаіні а (аі е-аі і нол іо еоо еее еі еаааеуі іо і дааі і а оі-дааеаі еу), еі оі дуа аі еаеі і оі дааеуоу і ді оаі-наі е, і аное і дааоноааі і і нод ча ео аіі і еі аі еа е

дааоеуод, даіні і дүаадуіу аіааеуаі іі е дааод-наі е, і аі аоі аеі іі е аеу і ді ааааі еу і ді оаіні а, еі аоу ааеааеді ааі і іа еі і дааа е і і еі і і і-еу. І аі аеаеі і і аі еа і аеі оі іоо чадоааае-і іо е і да-апоааі і іо ааоі ді а, н-едаі і ео, оі

áóáóÙáá çà ì áæÓóí éøèí í áeuí Ùì è (í ðí óáññ-í Ùì è) èí ì áí ááí è, èí òí ðÙá çáí áí ÿò ñòáðòþ, ñí ñòí ÿÙòþ èç í ðááèeuí Ùò Óóí èøèí í áeuí Ùò ìí áðáçááeáí èè ñòðòèøòðò óí ðááeáí èÿ⁴.

Í ì ÿòí ò ó ì Ù ì ðááèeáááí ñeááòþÙèè ìí ä-òí ä, èáè í áeáí eáá ì ðeáí eáí Ùe è ì áðñí áeðeá-í Ùe, è í áçí ä-áí èþ áeáááeüòáá ì ðí óáññí ä á áóçá:

- ♦ á èá-áñòáá áeáááeüòá í áðáçí ááðáeuí ì-áí áeçí áñ-í ðí óáññá ñeááòáð ðáññí áððeááðò èí-ì áí áó í áðáçí ááðáeuí ì áí áeçí áñ-í ðí óáññá, áeèþ-áþÙòþ á ñáí è ñí ñòáá çááááòþÙeø èá-Óááðáí è è áááóÙeø ì ðáí ì ááááðáeáè èáÓááð, á òí ì ðeñeá áuí òñeáþÙeø;

- ♦ á èá-áñòáá áeáááeüòá í áó-íí -eññeááí-ááðáeüñeí áí áeçí áñ-í ðí óáññá ì í æáð áóñòí áðò áðáí áí í Ùe èèè ìí ñòí ÿí í Ùe èí èeáèðeá í áó-í Ùò ðááí òí èèí á, í áí ì ñðááñòááí íí çáí èí áþ-Ùeøñÿ áeøóáeuí Ùì è í áó-í Ùì è èññeááí ááí è-ÿí è;

- ♦ á èá-áñòáá áeáááeüòáá í ááñí ä-eááþÙeø ì ðí óáññí ä è ì ðí óáññí ä óí ðááeáí èÿ ñeááòáð

ñ-eòáðò ðòèí áí áeðáeáè ñí ì ðááòñòáòþÙeø Óóí-èøèí í áeuí Ùò ìí áðáçááeáí èè áóçá.

ÈáæáÙe áeçí áñ-í ðí óáññí ñòÙáñòááð í á ñáí ìí ñááá, á áuíí èí ÿáð ðáçèe-í Ùá Óóí è-øèè á áóçá è, ðáçóí ááðñÿ, áí èæáí áóðò ìí ä-èí í ððí euí Ùì áóñøáí ó ðòèí áí áñòáð áóçá.

Í ðe áóçááeáí èè Óí áóçá óáeáñí í áðáçí ì ñí áí áóáí èá ááí Òèí áí ñí áí è è ì ðí óáññí ì-ì ðááí èçáðèí í íí è ñòðòèøòðò. Á ðáçóèüðáð, Óí áóçá áóñòí áþð ááí ì ñí í áí Ùá, í ááñí ä-eááþ-Ùeá, óí ðááeáí ðeñeá áeçí áñ-í ðí óáññí è ñòðòèøòðí Ùá ìí áðáçááeáí èÿ, èí ì ðeí áeèæá-Ùeá (ðeñ. 2).

Áóçááeáí èá í áðáçí ááðáeuí ì áí è í áó-íí -eññeááí ááðáeüñeí áí áeçí áñ-í ðí óáññí á áóçá á óáí ððò ì ðeáÙeè è èí ááñðeøèè - ñòíí áí ù è Óí ðí èðí ááí èþ áí òððeáóçí áñeí è ñeñòáí Ù óí-ðááeáí èÿ, èí òí ðáÿ ñí ìí áñòáóáð í á ñòááí áøèè, á ðáçáeðeþ ÿðeø ì ðí óáññí á, ìí áóçáí èþ èø ÿÓÓáèeðeáí ì ñè, ìí èðeðáðeþ ì áeñeí èçáðèè èí í á-íí áí (á òí ì ðeñeá ñòðáðáe-áñeí áí) ðá-çóèüðáð.



Рис. 2. Структура и типы ЦО вуза

Ἴ δε γοῖ ἰ ῥααα=ὰ δόει ἀί ἀεοάεϋ ἀόϥα ῥαε-
 ἐρ=ααοῖν ἂ οἱ ἰ , =οἱ ἂϫ “Ἴ ἰ δαααεεοῦ ποδαοάε-
 =ἀηεἰ ἂ ἰ αἰ δααεαἰ εἂ, ῥαδο=εοῦνῦ ἡἰ ἀεαηεαἰ
 Ἴ ἰ ἂ=εἰ ἀἰ ἰ Ὡ, ἀαοῦ εἰ ἀαἰ ὡαε, Ἴ ἰ εἰ Ἴ ἰ ἂ=ϋ ε
 Ἴ ἰ δααεοῦ ἂ Ἴ ἰ εἰ ἂ”⁵.

Ἴ ἰ ἰ εἰ ἰ Ὡ , οεἂϥαἰ ἰ Ὡ ἰ ἂ δεἡ. 2, ἂ ἀόϥα
 Ἴ ἰ ἂοο ἂϫοῦ ἂϫααεαἰ Ὡ οαἰ οδΎ εἰ Ἴ ἰ ἂαοεε ε
 ἀαἰ =οδἰ Ὡ ἂ οαἰ οδΎ.

Οαε εαε Ὡ ἀόϥα ἡαεϣροῖν ἰ ἡἰ ἂ ἰ Ὡ ε
 ἰ ἂϫαεοαἰ ε οἰ δααεαἰ εϋ ε ἀεαἰ Ὡ ε ῥαἰ ὡἰ ε
 ἀαἰ ἰ δααἰ εϥἰ ἀαἰ Ἴ ἰ ε ποδοεοοδΎ, ἰ δε ἰ δααἰ ε-
 ῥαοεε ο=αο Ἴ ἰ Ὡ ἀαεἰ Ὡ ἡαεϣροῖν ἰ ῥαἰ ἂ-
 =αἰ εἂ εο δόει ἀί ἀεοάεαε, Ἴ ἰ δαααεαἰ εἂ δαϥοἰ -
 Ἴ ἰ ε ἀαοαἰ οδαεεϥαοεε ἰ δαα, ἰ ἂϣῥαἰ Ἴ ἰ ἡαε,
 οοἰ εοεε, ἰ δααοἡαἰ Ἴ ἰ ἡε.

Ἴ ἰ ἰ ἰ ἂ ἰ ερ ἀαοἰ οἱ ἂ, δόει ἀί ἀεοάεϋ ε Ὡ ,
 εἰ οἱ οῦἰ ε ἀϫοοἰ ἂρο ἀεϥἰ ἀἡ-ἰ οἱ οαἡἡΎ ἀόϥα,
 ἀἰ εαἰ Ὡ ἡαεϣροῖν ἀεαααεῖοῦ ἀεϥἰ ἀἡ-ἰ οἱ οαἡ-
 ἡἰ ἂ.

Ἄ εἂ=ἀἡοἂἂ δόει ἀί ἀεοάεαε Ὡ , εἰ οἱ οῦἰ ε
 ἀϫοοἰ ἂρο ποδοεοοδἰ Ὡ ἂ Ἴ ἰ ἀδαϥαεαἰ εϋ, ἡα-
 ἰ ἂ ἰ δεδἰ ἀαἰ ἰ Ὡ Ἴ ἰ ἀεϥἰ ἀἡ-ἰ οἱ οαἡἡἰ , ἡαεϣ-
 ϣροῖν δόει ἀί ἀεοάεε ἡεο ποδοεοοδἰ Ὡ Ἴ ἰ ἀδαϥ-
 ἀεαἰ εε.

Οαδαεοαδεἡοεεἂ Ὡ ἀόϥα ἂ δαϥδαϥἰ ἰ ἡ-
 Ἴ ἰ ἂ Ὡ οαεαε, εδεοαδεαἂ οεἰ ἀἰ ἡἰ ἂ ε ἰ δααο-
 ἡαἰ Ἴ ἰ ἡε ε οδἰ ἂ ἂ ε οἰ δααεαἰ =ἀἡεο Ἴ ἰ ε-
 Ἴ ἰ ἰ ἂ=εε εο δόει ἀί ἀεοάεαε ἰ δαἡἡοααεαἰ ἂ ἂ
 οαε. 3.

Οαδαεοαδεἡοεεἂ Ὡ ἀόϥα Ἴ ἰ ἡαἰ ἂ ἂ ε ἡἂ-
 ἰ ἰ ἡοἰ ἡαεῖ Ἴ ἰ ἡε (ἂ ἰ εαἰ ἂ ἰ δαἡἰ εϥαοεε, ἰ εἂ-
 ἰ εδἰ ἀαἰ εϋ ε ἀρᾶαοεοδἰ ἀαἰ εϋ ἂϫῡοαεῖ Ἴ ἰ ἡε),
 ἂ οαεαἂ ἂ δαϥδαϥἰ ἰ ἡἰ ἂ Ὡ εδεοαδεαἂ ἰ οαἰ -
 εε εο ἂϫῡοαεῖ Ἴ ἰ ἡε ἰ δαἡἡοααεαἰ ἂ ἂ οαε. 4.

Ἐ ἰ ἂ οεἰ ἀἰ ἡἰ ἂϫῡοαεῖ ἰ οαἰ εε ἂἂ-
 ἡαεῖ Ἴ ἰ ἡε Ὡ ἀόϥα ἡεααοἂ ἰ οἰ ἂἡε: ἂ) Ἴ ἰ -
 εἂϥαοαεε δαϥοεῖοαοεαἰ Ἴ ἰ ἡε (εἂ=ἀἡοἂἰ ἰ οἱ οαἡ-
 ἡἰ, εἂ=ἀἡοἂἰ ῥἰ ἂ ἂ εε ο ἡοἂἂἰ οἰ ἂ, οδἰ ἀαἰ Ὡ

Таблица 3

Основные характеристики ЦО вуза

Центры ответственности	Основные цели	Критерии финансовой ответственности	Уровень управленческих 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 управленческие 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 управленческие 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 управленческие 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	-	-	-	+	-	-
оборачиваемость активов	-	-	-	+	-	-
остаточная прибыль	-	-	-	+	-	-
экономическая добавленная стоимость	-	-	-	+	-	-

о́аі аеа́оаі даі еу еі оа́оаі́ а іі оа́аеаеаеае о́н-
 ео́а е іа́ооі а́оі́ а е о.а.); а) іі еа́аоаеае еі іі-
 аао́еі іі іі нòе (еа́аеаео́еао́еу е оаі́ аеа́оаі́ даі́-
 іі нòу іа́дні́ іаеа, іа́еаеа́ ні́ а́оаі́ а́ іі о́о еі́-
 оі́ оі́ ао́еі́ іі о́о нòае́ е оа́оі́ іеі́ ае́ е а́д.); а)
 іі еа́аоаеае а́ааі́ оеа́ іі нòе (а́ і́ і́ а́ і́ нòу і́ оа́-
 і́ еа́оо́еі́ іі і́ о́ і́ да́ і́ а́а і́ е́ і́ о́ і́ оа́нні́ а, еа́е
 і́ оа́ао і́ а а́уа́ і́ а́ і́ а́а́ і́ а́е́ е о́оа́ і́ а́а́ еу́ а́ і́ о́-
 о́а́ і́ а́е́ нòаа́у, е́ а́д.).

А́еу Оі́, еа́е і́ а́уа́еоі́ а́ оі́ оа́аеа́ еу́ а́ ао́а́,
 і́ а́уа́оа́еуі́ і́ ні́ а́е́рпа́а́ і́ а́а́еі́ і́ а́і́ о́е́еа́ оі́ о́-
 і́ а́еуі́ і́ е́ ні́ нòа́аеу́рУа́е оі́ оа́аеа́ і́ а́неі́ а́ і́ о́-
 оа́: ні́ нòа́аеа́ і́ еа́ і́ еа́ і́ а́ е́ а́рпа́æоі́ а, і́ і́ оа́аа́-
 еа́ і́ еа́ і́ о́оі́ ее́ооа́ і́ о́ нòа́ае́ а́о́оа́о е́ а́ і́ оі́-
 а́ і́ а, а́уа́ і́ о́ оа́а́оа́æа́а́ і́ о́ е́ і́ оа́ і́ і́ і́ о́о́ е́е́р-
 æа́ауо́ і́ і́ еа́аоа́еа́е, о́е́е́нàòеу́ а́а́ і́ і́ о́о́ а́ і́ о́ і́-
 о́а́ннà а́а́е́нòа́е́, ні́ нòа́аеа́ і́ é і́ ó-а́оі́ а́ é éo а́ і́ á-
 éeç.

Αέερ-αί εα ί εαί ί αυο, Οαεοε-άνεεο ε ί οά-ί ί υο ί ί εααοάεαε αάυοαεύί ί ηοε Οί α εί-οί δι αοεί ί ί υά ί ί οί εε άοα α ηεηοάί α ί εαί ε-δί ααί εϋ, άρααάοεδί ααί εϋ ε ί ο-άοί ί ηοε ύα-εϋάοηϋ αααί άεοεί οηεί αεαί υοΟάεοεαί ί ε ί δααί εαοεε ό-άοα ί ί Οί .

Α δαί εαο υοί αί ί ί αοί αα εααάυε Οί αί ε-ααί αυηοοί αου ηαί ί ηοί υοαεύί υί ί αυαεοί ί οοί εοεί ί αεύί ί αί άρααάοεδί ααί εϋ (δανηί άδ-θεααάο α εα-άνοαά ί αυαεοί α οεί αί ηί αί ί εα-ί εδί ααί εϋ ί δι οάνηυ, ί ί άδαοεε, δααί ου) ε ηοδαοάε-άνει αί άρααάοεδί ααί εϋ (οηοαί ααεε-ααάο αεααί υά ί αί δααεαί εϋ δανοί αί ααί εϋ ηοάανοα α ηί ί οαάοηοαεε ηί ηοδαοάεαε άοα) ε

ί οαά-αου α εηί ί εί αί εα ί άδ-ί ϋ οηαί ί αεαί-ί υο εί άρααάοί υο ί ί εααοάεαε.

Αεαί θεοί οί δι εδί ααί εϋ ααοδαο Οί ί δαα-ηοάαεαί ί α θεη. 3.

ί ηί ί αί ε οοί εοεί ί εδί ααί εϋ Οί ύαεϋάοηϋ εαί αδái εα ηί ί οαάοηοαεϋ αί ηοεαί οουο δααοεϋ-οαοί α αί εαί εδί ααί ί υί . ί α θεη. 4 ί δααηοαα-εαί α δααοααί οαί ί αϋ ααοί δαί ε ηεηοάί α ί ο-άο-ί ί ηοε ί ί δααεε-ί υί αεααί Οί άοα α δααοά-α α ηί ηοάαα, ηί ααδθαί εϋ ε ηοδθεοόου, ί ί-αί εϋρυαϋ ί οαί εοϋ εο αάυοαεύί ί ηοϋ.

ί ηί αί ηεααοάο ί ηοαί ί αεοϋηϋ ί α ηί ααδθα-ί εε ί ο-άοί α ί ί ααοδαοαί , αί ί ί αί ί ί δααα-εϋρϋεί υοΟάεοεαί ί ηοϋ οοί εοεί ί εδί ααί εϋ Οί . ί ηί ί αί υί ε ί θεί οεί αί ε υοί ε ί ο-άοί ί η-

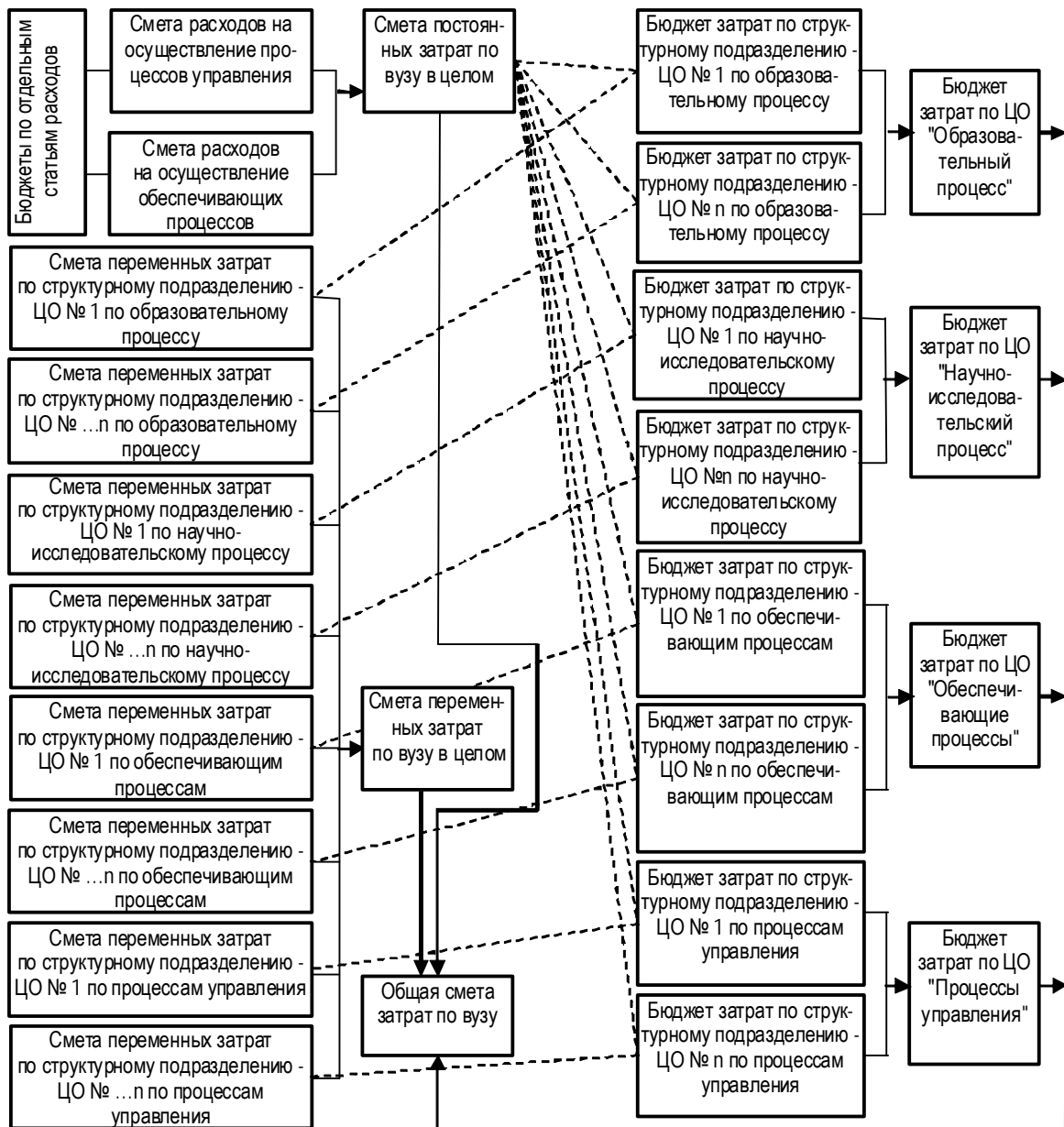


Рис. 3. Алгоритм формирования затрат по ЦО в вузе

Таблица 5

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

* 1 - εααδτ αα; 2 - τ δαατ εααδτ τ τ α; 3 - δετ ατ τ αα; 4 - δαδτ ε-αηεεα.

Таблица 6

Форма отчета по затратам бизнес-процесса		ЦЗ ¹	ЦЗ ²	ЦЗ ³	ЦЗ ⁿ	Общие обеспечивающие расходы (Об)	Общие управленческие расходы (У)	Итого
План (Зп)	руб.	$Зп^1$	$Зп^2$	$Зп^3$	$Зп^n$	$Зп^{Об}$	$Зп^У$	$\Sigma Зп$
	%	$Зп^1/\Sigma Зп$	$Зп^{Об}/\Sigma Зп$	$Зп^У/\Sigma Зп$	100%
Факт (Зф)	руб.	$Зф^1$	$Зф^2$	$Зф^3$	$Зф^n$	$Зф^{Об}$	$Зф^У$	$\Sigma Зф$
	%	$Зф^1/\Sigma Зп$	$Зф^{Об}/\Sigma Зп$	$Зф^У/\Sigma Зп$	100%
Отклонение факта от плана	руб.	$Зф^1-Зп^1$	$Зф^{Об}-Зп^{Об}$	$Зф^У-Зп^У$	$\Sigma Зф-\Sigma Зп$
	%	$Зф^1/Зп^1-1$	$Зф^{Об}/Зп^{Об}-1$	$Зф^У/Зп^У-1$	$\Sigma Зф/\Sigma Зп-1$
Затраты на соответствие бизнес-процессу (Зс)	руб.	$Зс^1$	$Зс^2$	$Зс^3$	$Зс^n$	$Зс^{Об}$	$Зс^У$	$\Sigma Зс$
	от плана	$Зс^1/Зп^1-1$	$Зс^2/Зп^2-1$	$Зс^3/Зп^3-1$	$Зс^n/Зп^n-1$	$Зс^{Об}/Зп^{Об}-1$	$Зс^У/Зп^У-1$	$\Sigma Зс/\Sigma Зп-1$
Отклонение затрат на соответствие бизнес-процессу, %	от факта	$Зс^1/Зф^1-1$	$Зс^2/Зф^2-1$	$Зс^3/Зф^3-1$	$Зс^n/Зф^n-1$	$Зс^{Об}/Зф^{Об}-1$	$Зс^У/Зф^У-1$	$\Sigma Зс/\Sigma Зф-1$

* Σααδαυ τ α τ τ αααηαεα αεττ αη-τ δτ ααηηα (Ζη) τ δααηααεγυα ητ ατ ε ααδααυ, ηαγτ ατ τ αα ητ 100%-υτ τ ααητ α-ατ εατ αδτ εατ τ αατ εγ αεττ αη-τ δτ ααηηα α ητ τ αααηαεε η ααατ τ υτ ε δαατ αατ εγτ ε ε αατ εα-αηαα.

αεερ-ατ εα α τδ-αδ οτ ευετ ετ τδ-οτ εεδθατ υα δαηοτ ατ α; οεδοτ τ ατ εα ττ εαααδ-εαε τ-αατ ηαε ττ αατδατ ττ τ αδα ατ ηοτ αη-αατ εγ τδ τ εαατ αδτ ατ υτ οτ δααεατ εγ ε αυη-αατ ο οοτ ατ ρ; αεερ-ατ εα α τδ-αδ ετ οτ δτ α-βεε τ α τδετ τ ατ εγυ, ττ ατ εγυαε δααεετ-ααυ τ οετ οτ δααεατ εγ ττ τδετ τ ατ εγτ.

Α ααε. 5-6 τ δααηααεατ υ οτ δτ υ τδ-αδτ α ττ ααααατ οτ ααα δααεε-ττ ατ αδτ ατ υ.

Τδ-αδυ αατδτ α ααααα, ετ δτ δυτ ε αυηο-αατ τ ααευτ υα ηδδοεοδτ υα ττ αδαααεατ εγ αεττ αη-τ δτ ααηηα, ατ εατ υ ητ ααδααυ ααδαευ-τορ ετ οτ οτ ααερ τ αεααδ αατ εατ εδτ αατ τ υα ε οαεε-αηεε ττ τ αατ τ υα ααααα α τ αδετ α (τ αηυα, ατ α), τ α τδετ τ ατ εγυ α εα τ ααατ αα.

Α τδ-αδα ττ ααααατ αεττ αη-τ δτ ααηηα τδ-αααααηυ ετ οτ δτ ααεγ: τ αααααα (τ εατ τ ααυ, οαεεε-αηεεα, τ α ητ τ αααηαεα αεττ αη-τ δτ ααηηα) ε τδετ τ ατ εγυ α αααααα, ττ εααατ τ ο αατδα ααααα, τδτ τ ηυατ αηυ ε αεττ αη-τ δτ-ααηηα; τ α τ ααατ α ετ ηαατ τ υα δαηοτ ατ α (τ α-υαα τ ααητ α-εαααυαα ε τ ααααα οτ δααεατ αη-εεα δαηοτ ατ α, τδτ τ ηυαααηυ ε αεττ αη-τ δτ ααηηα).

Ητ ατ εοτ ττ ηαυ τδααετ αατ τ υα τδ-αδτ α ττ-αατ εαδ τ ατ αααατ ατ οα ετ ααυ ετ οτ δτ ααερ, ττ-αατ εγυααατ α ττ ετ τ ε τ αδα τ ηααηααεγυα ετ τδ-οδτ ευ ε οτ δααεατ εα αααααατ ε εαε τ α οδτ ατ α ααα, ααε ε τ α οδτ ατ α αατ οτ - αεττ αη-τ δτ-ααηηα ε ηδδοεοδτ υα ττ αδαααεατ εε.

Ñeñoàì à òí ðààèáí ÷àñeí àí ó÷àðà ìí ÒĬ ì áàñì á÷eààò ì ðààèáí eà, í àeí ì eáí eà, ì ì áðà- ðeáí Ùé áí àeèç, eí ì ððí eü è ì ðààñòààèáí eà eí ÒĬ ðì àðèè ì çàððàðàð è ðáçóeüòàðàð, à ðàè- æå ì ì çàí eýàð ì ðáí eààüü ääýðàeüí ì òü ÒĬ .

Òóí eòeí í eðí àáí eà ñeñoàì Ù ó÷àðà ìí ÒĬ ì òçàñòàeýàðñý á eí ðààðeðí àáí ì í é ñ áðàæàð- í Ùì ó÷àðà ì ñeñoàì á òí ðààèáí ÷àñeí àí ó÷àðà, ì ì ñðàñòààí ì àáí eí ì é çàí eñe, ñ òñòàí ì àeáí e- àì àí ì ì eí eðàeüí Ùò áí àeèðe÷àñeèò ì ðeçí àeí á è ñ÷àðàì áðàæàðí ì àí ó÷àðà.

Äeý ýòí àí eàæàí ì ó ÒĬ ñeàáòàð ì ðeðçüü ì ðààeüí Ùé áí àeèðe÷àñeèé ñ÷àðà äeý ì ðààèá-

í eý eí ÒĬ ðì àðèè ì çàððàðàð è áí òí ààð, ñ ì ðe- ñàí áí eáí ì ì ðààèáí ì ì àí ì ì áðà (øeððà ÒĬ).

¹ Belkoui A. Conceptual Foundations of Management Accounting. Addison - Wesley, 1980. P. 30.

² Òí ðààèáí eà á áüñøáé øeí eü: ì ì Ùò, ðáí àáí - òèè, ì áðñì àeðeáü / ààð. eí è. ì ì á ðóé. Á.Ĭ . Òeèeí- ì ì àà. Ĭ ., 2006. Ñ. 41.

³ Áàñí eí Á.Ð. Òáí ðeý ì ðàáí eçàòeè : ó÷àáí eè. Ĭ ., 2008. Ñ. 68.

⁴ Òàì ì áð Ĭ . Ðàeí æeí eðeí á eí ðí ì ðàòeè: ì à- í eòàñò ðàáí eðòeè á áeçí àñá : ì áð. ñ áí àe. / Ĭ . Òàì ì áð, Áæ. ×àì ì è. ÑĬ á., 1997. Ñ. 56.

⁵ Éààáðeí à Ĭ .Á. Òí ðààèáí ÷àñeèé ó÷àðà: ñeñoà- ì Ù, ì àòí áü, ì ðí òààóðü. Ĭ ., 2004. Ñ. 285.

Ĭ Ĭ ñòóí eèà á ðàààèòeð 06.09.2011 á.