

UDC 330

DOI: 10.34671/SCH.BSR.2019.0304.0024

УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ УЧЁТ КАК ЭФФЕКТИВНЫЙ ИНСТРУМЕНТ

© 2019

Омаров Серик Айтбекович, аспирант департамента учета, анализа и аудита

Финансовый университет при правительстве Российской Федерации

(125993, Россия, Москва, Ленинградский проспект, дом 49, e-mail: omarovserik1967@gmail.com)

Аннотация. Современные условия эффективного функционирования различных экономических субъектов не мыслимо без формирования управленческого учета, являющегося эффективным управленческим инструментом. Стратегия, которая опирается на модифицированные инструменты «учёта», все чаще выходит на первый план. Начиная с восьмидесятых годов «учёт» стал модным и деловым словом в публичных компаниях. Однако возникает вопрос, используются ли не только новые термины для известных фактов. Наконец, экономика всегда обсуждала концептуальное различие между «учётом» и мониторингом, аудитом и контролем. Государственные стейкхолдеры также занимались этими вопросами. Можно было бы почти подумать, что «учёт» в настоящее время рассматривается в области государственных университетов как своего рода магическая формула для эффективного руководства и контроля. Сама по себе магическая формула, как понятие подразумевает возможные ожидания с учетом определенной наивности сторонников в отношении указанных экономических инструментов. Напротив, многие критики, которые хотят (или не хотят) изменений, видят «учёт» как пустую фразу, созданную для ориентированных на прибыль, а не публичных, в основном коммерческих компаний. Управленческий учёт («учёт») - это межведомственная функция, которая координирует организационные и бюджетные данные с целью повышения эффективности и улучшения качества контроля. Этот информационный инструмент, который зарекомендовал себя в бизнесе, связан условиями, которые очень ограничены для государственных университетов. Перед лицом значительных трудностей передачи, университетский контроль не вызовет «революцию эффективности». Однако, если университеты в состоянии поставить четкую цель и дать им модель, меры по повышению эффективности, безусловно, могут быть достигнуты.

Ключевые слова: бизнес, бюджет, высшее образование, государственные стейкхолдеры, государственный университет, задачи, затраты, инструменты, контроль, модернизация, прибыль, управление, управленческий учёт, функционирование, экономические субъекты, эффективное руководство.

MANAGEMENT ACCOUNTING AS AN EFFECTIVE TOOL

© 2019

Omarov Serik Aitbekovich, post-graduate

Financial University under the Government of the Russian Federation

(125993, Russia, Moscow, Leningrad Prospect, house 49, e-mail: omarovserik1967@gmail.com)

Abstract. Modern conditions for the effective functioning of various economic entities is not conceivable without the formation of management accounting, which is an effective management tool. A strategy that relies on modified “accounting” tools is increasingly coming to the fore. Starting in the eighties “accounting” has become a fashionable word in business and public companies. However, the question arises whether not only new terms are used for known facts. Finally, Economics has always debated the conceptual distinction between “accounting” and monitoring, auditing, and control. State stakeholder also worked on these issues. One would almost think that “accounting” is now seen in the field of public universities as a kind of magic formula for effective leadership and control. In itself, the magic formula as a concept implies possible expectations, taking into account a certain naivety of supporters in relation to these economic instruments. By contrast, many critics who want (or don’t want) change see “accounting” as an empty phrase created for profit-oriented rather than public, mostly for-profit companies. Management accounting (“accounting”) is an interagency function that coordinates organizational and budgetary data in order to improve the efficiency and quality of control. This information tool, which has proven itself in business, is bound by conditions that are very limited for public universities. In the face of significant transfer difficulties, University control will not trigger an “efficiency revolution.” However, if universities are able to set a clear goal and give them a model, efficiency measures can certainly be achieved.

Keywords: business, budget, higher education, state stakeholders, state University, tasks, costs, tools, control, modernization, profit, management, management accounting, functioning, economic entities, effective management.

ВВЕДЕНИЕ

В условиях жесткого государственного финансирования сегодня предъявляется все больше требований к повышению эффективности деятельности государственных университетов и все более широкому использованию таких инструментов управления, как «учёт».

Более эффективные средства:

- экономичный бизнес - с той же задачей на достижение целей, или
- более высокое качество выполнения задач - при том же бюджете, или
- брать на себя дополнительные задачи - с тем же бюджетом
- добиться оптимального из нескольких из этих улучшений эффективности.

Хотя в системе государственного образования не только в последние годы, но и в последние несколько десятков лет были предприняты некоторые глубокие меры по реструктуризации для повышения конкурентоспособности, но такие усилия в государственном высшем образовании остаются на стадии обсуждения. Бесспорно, что постепенное реформирование государственных университетов является абсолютно необходимым, по существу,

по двум причинам:

- Учитывая текущий уровень государственного финансирования, мобилизация внутренних резервов и, в частности, использование потенциала оказания дополнительных платных услуг является одним из наиболее важных ресурсов государственных университетов в среднесрочной перспективе,
- Переход от статуса государственных к акционерным с государственным участием, как неоднократно требовалось всеми сторонами, а также стремление к большей личной ответственности и индивидуальной независимости, требующее как большей близости к клиентам предоставления образовательных услуг, так и большей самостоятельности стейкхолдеров.

Очень часто выдвигается идея, что необходимо введение конкурентных элементов в первую очередь требующих повышения эффективности административных и бюджетных реформ для того, чтобы иметь возможность расширить возможности государственных университетов [1].

Дальнейшие стратегии реформ:

- модернизация методов государственного бюджетирования [2];

- внедрение модифицированных инструментов «учёта».

Если невозможно провести реформы «учёта» в государственных университетах за дополнительную плату в условиях кризиса государственных финансов, то необходимо найти пути для повышения эффективности. Эта необходимая мобилизация резервов эффективности контрастирует с недостаточными инструментами «учёта». Таким образом, стратегия, которая опирается на модифицированные инструменты «учёта», все чаще выходит на первый план. Начиная с восьмидесятых годов «учёт» стал модным и деловым словом в публичных компаниях. Однако возникает вопрос, используются ли не только новые термины для известных фактов. Наконец, экономика всегда обсуждала концептуальное различие между «учётом» и мониторингом, аудитом и контролем. Государственные стрейкхолдеры также занимались этими вопросами [3]. Можно было бы почти подумать, что «учёт» в настоящее время рассматривается в области государственных университетов как своего рода магическая формула для эффективного руководства и контроля. Сама по себе магическая формула, как понятие может подразумевать каковы могут быть очень высокими ожиданиями и определенная наивность сторонников в отношении указанных экономических инструментов. Напротив, многие критики, которые хотят (или не хотят) изменений, видят «учёт» как пустую фразу, созданную для ориентированных на прибыль, а не публичных, в основном коммерческих компаний.

МЕТОДОЛОГИЯ

Значимость «учёта» в контексте эффективного управления государственным университетом

Концепция «учёта»

«Учёт» (производный от «до контроля» = управление, регулирование, контроль) практикуется в бизнесе уже много лет. Однако дать точное определение нелегко, хотя для этого есть исчерпывающая бизнес-литература. [4] Кроме того, «учёт» часто путается из-за близости слова контроль, по крайней мере, в немецкоязычном «controlling». Однако, как известно из делового администрирования, это неправильно, поскольку «учёт» - это только одна из деликатесов, поскольку управленческий - это только одна из нескольких учётных функций. После Woll и Wöhe можно перечислить три определения управления [5]:

- Последовательный контроль рассматривается как часть лидерства. В деловой практике контроллинг обычно включает в себя задачи учета затрат и эффективности и отчетности, оперативно-тактическое планирование и, в частности, бюджетирование [6].

- Контроллинг - это многофункциональный инструмент контроля, который поддерживает предпринимательские процессы принятия решений и налогообложения посредством целевой обработки информации. Контролеры обеспечивают наличие экономического инструментария, который помогает достигать целей компании, прежде всего путем систематического планирования и необходимого контроля. Содержимое целей может иметь любой измеряемый размер целевой системы [7].

- Согласно Wöhe [8], концепция контроля выходит далеко за рамки функции мониторинга, поскольку она также включает планирование и контроль.

Эти три попытки определения мало помогают в рассмотрении того, насколько это может иметь смысл. Введение контроля в государственных университетах возможно более уместным для определения как административный контроль желаемых целей. Предлагаются четыре цели:

- *Создание прозрачности затрат и эффективности для повышения эффективности.* Органы управления (например, ректор и деканы в университетах) должны понимать, какие продукты или услуги могут быть предоставлены, с каким качеством и какими ресурсами. Эти

результаты должны помочь оптимизировать использование средств, чтобы лучше выполнить юридические и политические цели университета.

- *Совершенствование бюджетных механизмов.* Должны быть созданы условия для реалистичного и бюджетного планирования финансовых ресурсов.

- *Создание инструментов анализа в виде показателей.* Отчетность должна предоставлять инструменты для анализа тенденций развития отдельных видов расходов и их причин. Ключевые цифры представляют большой интерес для оценки бюджетов университетов и могут сделать части бюджета университета более прозрачными и их легче сравнивать.

- *Экономное использование средств.* Должна быть разработана система бюджетирования, с помощью которой государственные университеты (факультеты) в рамках распределенных глобальных названий могут рационально и рационально распределять в соответствии с текущими требованиями. Тем не менее, это предполагает, что услуги государственных университетов (факультетов) были точно определены заранее, и что существует также миссия для всего университета; в противном случае система бюджетирования не имеет особого смысла.

Подводя итог определению попыток «учёта» в государственном управлении, оно касается трех основных задач: Планирование. Организация. Контроль и проверка (рисунок 1).



Рисунок 1 - Три основные задачи учёта в государственном управлении (составлено автором)

Области контроля

Часто существует различие между стратегическим и оперативным «учётом» [9]

Стратегический «учёт»

Стратегический «учёт» ориентирован на будущее и пытается определить и спланировать долгосрочные результаты с учетом внешних событий [10]. Цель стратегического «учёта» заключается в создании и максимизации будущих возможностей, а также в выявлении и минимизации рисков.

Если кто-то пытается передать этот подход государственным университетам, университет должен иметь возможность систематически регистрировать соответствующие социальные события. Кроме того, университет должен соответствовать своим политическим целям и программам, чтобы иметь возможность учитывать изменившиеся условия на ранней стадии.

Однако такая цель очень идеалистическая. В политической реальности или в повседневной практике университетов видно, что стратегический «учёт» сложен. Политические требования к университетам часто не соответствуют решающим задачам для университетов (первоклассное преподавание и исследования, наиболее эффективное использование ресурсов), но определяются повседневной политической жизнью [11].

Это несоответствие выявляет центральную проблему при внедрении систем «учёта» в государственных университетах: цель государственных учреждений не совпадает с целью предприятий - получения прибыли. Это поднимает вопрос о том, каковы задачи и цели государственного университета. Зачастую цели определяются как очень общие и не операционные, а финансовые и бюджетные законы и финансовые положения часто

относятся только к принципам бюджетной экономики. Даже эти постулаты часто нарушаются политически обдуманными решениями, которые противоречат экономическим критериям [12]. Поэтому успешное стратегическое управление в университете в смысле данного определения чрезвычайно сложно осуществить, и, конечно, это только начало. На первом надежном этапе введения базового «учёта» следует:

- формулировать, документировать и принимать формулировку миссии как представление будущих руководящих принципов развития и проектирования государственного университета, и
- сформулировать и внедрять руководящие принципы, которые соответствуют принципам государственно-го университета, факультетов и институтов.

Операционный «учёт»

В бизнесе операционный «учёт» означает расслоение долгосрочных целей на краткосрочные и среднесрочные, чтобы иметь возможность реализовать их с точки зрения эффективности в рамках установленных рамок «учёта». Операционный «учёт» в основном работает с внутренними источниками информации, то есть с данными бухгалтерского учета, в частности с учетом эффективности и затрат, и основан на результатах и цифрах настоящего и прошлого. Если кто-то перенесет эту концепцию в государственные университеты, прежде всего необходимо будет создать соответствующую информационную систему.

Это вновь поднимает вопрос о том, в какой степени можно перенести инструменты управления бизнесом внутреннего учета, а также расчета показателей и стандартов качества в область государственных университетов [13]. Еще одним требованием является определение четких целей, которые, безусловно, нелегко определить государственным университетам, факультетам или институтам и которые должны быть введены в действие и, следовательно, должны быть измеримыми. Только таким образом можно выявлять отклонения от целей и инициировать корректирующие меры, в случае университетского контроля, также должны соответствовать юридическим и часто политическим целям.

Инструменты «учёта» в государственных университетах

Юридические инструменты

Часто утверждается, что инструменты контроля уже предусмотрены законом в бюджетном и административном кодексах государственных органов в соответствии с бюджетом. На основе бюджета можно определить целевые отклонения в смысле целевых фактических расходов. Однако не хватает информации о предоставляемых услугах, результатах работы государственных университетов, которые часто или неадекватно доступны. Таким образом, практически отсутствует возможность повышения эффективности, то есть улучшения соотношения объема производства и использования ресурсов. Кроме того, эти инструменты бюджетного бюджетирования не показывают достаточно ранних нежелательных изменений [14] - тем более что ленивая практика заключается в том, что государственные бюджеты и бюджеты просто обновляются. Весьма редко прекращают выставление счета-фактуры, чтобы проверить, насколько существующие структуры расходов имеют какое-либо отношение к эффективному использованию средств [15].

Практические инструменты

В контексте административного контроля регулярно упоминается множество инструментов: учет производительности и затрат, сравнение затрат, финансовый и инвестиционный учет и так далее. В области делового администрирования видно, что наиболее важным контрольным инструментом в компании является учет производительности и затрат, и даже при попытке внедрить его в государственные университеты возникают трудности контроля. Самым большим камнем преткновения здесь является камерализация, которая срочно нуждается

ся в реформе для государственного сектора. Таким образом, Pütz [16] требует, чтобы общественность была намного ближе к коммерческому учету. В связи с этим регулярно требуется введение коммерческого учета, поскольку финансовые отчеты и результаты финансовой отчетности государства имеют мало смысла, поскольку представляют собой лишь краткое изложение различных карт доходов и расходов, и ими легко манипулировать с помощью заимствования, регресса и резервов [17]. Кроме того, государственные университеты или стрейкхолдеры не рассчитывают годовой результат по методу начисления, вследствие чего неопределенные обязательства, например резервы, не разглашаются.

Опять же, следует помнить, что целью бизнеса обычно является получение прибыли. Политические цели преследуются государственными университетами, и юридические заказы должны быть выполнены. Однако цели правительства часто находятся в резком противоречии с поведением, ориентированным на получение прибыли, поскольку государство обычно предлагает товары и услуги там, где рыночный механизм не работает или не дает удовлетворительных результатов. В образовательной политике по-прежнему преобладает убеждение, что университетское образование (Опять же, следует помнить, что целью бизнеса обычно является получение прибыли. Политические цели преследуются государственными университетами, и юридические заказы должны быть выполнены.) Однако цели правительства часто находятся в резком противоречии с поведением, ориентированным на получение прибыли, поскольку государство обычно предлагает товары и услуги там, где рыночный механизм не работает или не дает удовлетворительных результатов. В образовательной политике по-прежнему преобладает убеждение, что университетское образование должно быть открыто для всех по «нулевой цене», и эта политическая цель в настоящее время находится в противоречии с ориентированной на эффективность соображениями государственных университетов. Для осуществления контроля необходимо ввести соответствующие соображения эффективности и критерии качества как для исследований, так и для обучения, и этого можно достичь только путем изменения политической цели [33].

Чтобы сделать еще один шаг в оценке и повышении эффективности государственных университетов, предлагается ввести учет затрат на единицу продукции [18]. Носителем стоимости является в основном рыночное предложение, конкурирующее с другими поставщиками услуг: курс обучения, исследовательский проект или дополнительное обучение, но не административной государственного университета. Вся административная деятельность разделена на центры затрат и начисляется плательщикам посредством причинного правильного распределения. Это не очень точная атрибуция - как доказано в бизнесе - с использованием ставок накладных расходов. С одной стороны, статус-кво повысится в эффективности, а с другой стороны, более мощные (и, следовательно, более дорогие) инструменты [19] не будут необходимы. Однако можно справедливо задать вопрос, можно ли легко представить цену (теневую цену) услуг через «точные» накладные расходы в учете затрат университета.

Таким образом, введение университетского «учёта» может основываться, в частности, на калькуляции затрат, даже если условия для применения этого инструмента в университетском секторе выполняются лишь частично [20].

Внедрение университетского «учёта»

Для университетов введение «учёта» имеет решающее значение для расширения этого термина. Важным строительным блоком для фундаментальной модернизации университета является развитие значимого бюджетирования и бухгалтерского учета. За сокращение сроков принятия решений и делегирование полномочий

по принятию решений неизбежно должны также нести ответственность за издержки и выгоды различных областей университетов. Те, кто должен нести ответственность, должны иметь информацию о затратах, понесенных в результате предоставленных ими результатов. Только тогда можно будет учесть эффективность (административных) действий в университетах [33].

Еще раз, речь идет не об определении принципа экономической эффективности как конечной социальной цели. Социально-политические цели университетов определены и оценены политически. Также очевидно, что университет должен подчиняться законодательным требованиям в стремлении к экономической эффективности. Только при реализации политических ориентиров формальная цель прибыльности должна выходить на первый план в дополнение к доминирующей формальной цели законности. В дополнение к «учёту» методы учета элементов затрат, центров затрат и единиц затрат, разработанные в области делового администрирования, особенно подходят для регистрации экономической эффективности. [21] Присваивая элементы затрат организационным подразделениям (факультетам, институтам и т. д.) И, таким образом, центрам затрат, ответственность за выполнение задач и затраты объединяются. Центры затрат должны быть созданы в основном в соответствии с их функциями и, в частности, сферой ответственности (опять же институты, факультеты, исследовательские институты и т. д.) Вплоть до индивидуального рабочего места. Бюджет на различные расходы затем согласовывается с ответственными за центры затрат (руководитель института, декан и т. д.). Перерасход одного вида затрат может быть компенсирован за счет экономии других, что в настоящее время практикуется на ранних этапах расширенного охвата взаимного покрытия бюджетных средств или глобальными бюджетами в государственных университетах. Соблюдение плановых значений в учете производительности и затрат поддерживается постоянными, своевременным целевым / фактическим сравнением.

В отличие от классического реактивного аудита, система «учёта» обеспечивает систему раннего оповещения: регистрируются отклонения плана и принимаются любые контрмеры на ранней стадии на основе собственных выводов исполненных единиц затрат и аудиторских отчетов отделов аудита или других контрольных органов.

Распределение затрат по доставленным единицам обслуживания - единицам затрат - выполняется с учетом единицы затрат:

- Затраты, которые могут быть напрямую учтены для поставщиков услуг, напрямую отнесены к «разовым» затратам.

- Затраты на услуги, оказываемые в отдельных частях затрат, компенсируются единицами затрат посредством надбавки за накладные расходы.

В результате контроля все еще могут быть разработаны ключевые фигуры [22], которые, в зависимости от агрессии, позволяют проводить индивидуальные сравнения различных услуг в области исследований и преподавания, а также заявления о законности их стоимости.

Для осуществления «учёта» на территории университета существуют разные мнения. С одной стороны, утверждается, что повышение качества в университетах требовало долгосрочного подхода «сверху вниз», в то время как с другой стороны - «снизу вверх» - предпочтительный выбор. В деловой практике зарекомендовала себя процедура «как и так», то есть «процесс противотока», который объединяет оба пути планирования, объединяя оба процесса планирования, начиная сверху вниз. Соответственно, от высокоагрегированного уровня принятия решений, то есть всего университета (ректората), сверху вниз конкретные цели факультетов фиксируются как начальные значения на пути соглашения. Эти значения далее делятся между учреждениями и

разбиваются там на центры затрат. Таким образом, все основные ограничения и цели известны. Впоследствии, в противоточном процессе, совместимый набор целевых соглашений и мер по адаптации должен быть согласован в процессе многоступенчатых переговоров. После того, как цели всех уровней принятия решений согласованы, стратегия может быть принята и реализована на уровне «Ректората»; в то же время, стратегии применяются на нижестоящих уровнях факультетов и институтов [33].

РЕЗУЛЬТАТЫ

Обычный сегодня контроль в государственных компаниях подходит только после адаптации в качестве инструмента управления университетом, ориентированного на эффективность. Улучшения в информационных системах государственных университетов и их администратий не только желательны, но и необходимы. В любом случае, пошаговое введение [23] базовой системы управления первоначально указано; это значит что

- на данный момент формулировка миссии сформулирована, задокументирована и принята

- Использование образовательных и основанных на потребностях приоритетов исследований и преподавания в стратегиях университетов, факультетов и институтов.

- затем в университете вводится учет затрат (включая учет затрат и учет элементов затрат).

В этом контексте важно иметь дело с давно известными и проверенными в России и за рубежом способами модернизации государственного бюджета под ключевым словом бюджетирование с нулевой базой [24]. Внедрение учета объекта затрат связано с введением в действие задач в исследовательских и педагогических областях ответственности в области научных исследований и преподавания; Соответственно, в дополнение к планированию и уточнению целей, используется оперативный целевой контроль, то есть контроль эффективности как в обучении, так и в исследованиях.

«Учёт» - волшебная формула или пустая формула? Введение «учёта» ни в коем случае не является волшебной формулой для государственных университетов эффективно и результативно. «Учёт» будет успешным в университетах только в том случае, если ему удастся сформулировать миссию, четко определить цели и приоритеты в исследованиях и преподавании и, кроме того, определить операционные задачи в исследованиях и преподавании, чтобы можно было разработать операционные критерии, с помощью которых контролирование на самом деле повысить эффективность [25]. Это требует большой смелости и проницательности, а также смелости для практической реализации таких целей и принесения огромных жертв из них. что обычно ожидается от университетов в их задачах. Кроме того, государственные университеты должны иметь возможность внедрять контроль эффективности как в преподавании, так и в исследованиях, чтобы инициатива контроля могла повысить эффективность. Только если эти шаги, требующие большой смелости, творческой воли и высокой степени самоконтроля [26], могут быть использованы, контроль может стать полезным и эффективным инструментом для ведущих университетов.

Прогноз

По нашему мнению, это требует некоторого испытательного срока предлагаемых основных инструментов в управлении университетами, прежде чем будут внедрены дальнейшие - перспективные и инновационные - инструменты. [27] Несколько инструментов «закупки производительности» [28], которые в настоящее время используются или проверяются в деловой практике, имеют право на это; спектр варьируется от простых инструментов, таких как сравнительный анализ, до сложных, а также концептуальных карт.

Бенчмаркинг [29] - это «постоянный процесс поиска организации для повышения ее эффективности путем сосредоточения внимания на наилучших результатах»

[30] сопоставимых поставщиков (например, университеты, занимающиеся международными программами, курсами или исследовательскими проектами). Наилучшие характеристики (или другие справочные службы) обеспечиваются подходящими параметрами. контрольные показатели, измеренные и использованные, случайно сформулированные, в качестве критерия для их собственной работы и, в случае необходимости, в качестве цели для будущих планов.

Учёт системы показателей [31] описывает инструмент, который использует многомерные (не только денежные) метрики для руководства учреждением. Структура системы показателей здесь может быть приравнена к соответствующему целевому каталогу.

Использование современных и высокопроизводительных инструментов контроля может не только обеспечить эффективное управление университетами, но и сократить традиционный разрыв между управлением государственными организациями и предприятиями частного сектора. Вклад в «Новое государственное управление» может быть сделан [32].

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ:

1 Die Verfasser sind Peter Apathy, Heinz Engl, Gerhard Reber, Reinbert Schauer, Walter Sertl, Franz Strehl und Karl Vodrazka (alle Universität Linz) sowie Andre Witsdti (Zürich) für kritische Anmerkungen und wertvolle Hinweise zu großem Dank verpflichtet.

2 Die Schwierigkeiten, aber auch die Notwendigkeiten effizienzorientierter Budgetreformen der öffentlichen Haushalte behandelt zum Beispiel Schneider (1998).

3 So lassen sich im Rahmen der öffentlichen Haushalte im wesentlichen drei Controllingdimensionen unterscheiden. 1. die Ordnungsmaßigkeitskontrolle, 2. die Kontrolle der Wirtschaftlichkeit einschließlich der Sparsamkeit und Wirksamkeit sowie 3. die Überprüfung, ob die getroffenen Maßnahmen mit den Zielen übereinstimmen, also die Kontrolle der Programmverwirklichung. Vgl. Mitschke (1994) und Schäfer (1977).

4 So weist beispielsweise Arthur Woll in seinem Wirtschaftslexikon (München, 1991) darauf hin, daß es keine allgemein verbindliche Definition des Wortes in Theorie und Praxis gibt.

5 Vgl. hierzu Woll (1991), S. 105 und Wohe (1993).

6 Diese Definition ist aus dem Lexikon der Betriebswirtschaftslehre. München 1993, S. 144, entnommen.

7 Diese Definition ist aus Woll (1991, S. 105) entnommen.

8 Wohe (1993, S. 144).

9 Vgl. hierzu Kemmler (1992). Brüggemeier und Küpper (1992, S. 576 ff.) und Hein (1988).

10 Vgl. u.a. Hopfenbeck (1996, S. 725 ff.)

11 Dies im Gegensatz zu Fachhochschulen, welche den numerus clausus strikt praktizieren. Der gelegentlich von Fachhochschulen behauptete Gegensatz in der Praxisnähe der Bildungsangebote von Universitäten und Fachhochschulen hingegen besteht nachweislich nicht: vgl. hierzu pars pro toto die Stellungnahme von Karner (1998) und vgl. wiederum pars nicht. vgl. hierzu pars pro toto die Stellungnahme von Karner (1998) und vgl. wiederum pars pro toto den zwanzig Jahre alten Bericht von H Hoppichler über effiziente Lehrveranstaltungen der Universität Linz gemeinsam mit der Wirtschaftspraxis - in: Wirtschaftsmagazin Thema 10/1979, Wien, S. 6 ff.

12 Beispielsweise werden den österreichischen Universitäten «über Nacht» Sparprogramme über die Jahre 1996 und 1997 auferlegt und «über Nacht» Stellenstops verfügt - beides Maßnahmen, die einen sinnvollen Einsatz vieler Controllinginstrumente verunmöglichen, da keinerlei «Beweglichkeit» auf den Universitäten hinsichtlich der Nachbesetzung von Stellen und im budgetären Bereich gegeben war. Vgl. hierzu Schneider (1998).

13 Vgl. hierzu insbesondere die Ausführungen für Verwaltungen (im Allgemeinen) von Brüggemeier und Küpper (1992).

14 Im Gegensatz dazu verfügt die Privatwirtschaft über bewährte Instrumente zu Frühwarnung und Früherkennung: vgl. insbes. Ansoff (1976), Kirsch, Trux (1979) und Wiedmann (1989, S. 301 ff.)

15 Zum Beispiel sei hier daran erinnert, daß es für die österreichischen Universitäten keine Untersuchungen gibt, an welcher Hochschule welcher Studiengang am kostengünstigsten mit dem entsprechenden Mitteleinsatz angeboten werden soll. Häufig werden viele Studien vielfach an den verschiedenen österreichischen Hochschulen angeboten, und es wird nicht untersucht, ob eine Konzentration von Studiengängen Sinn macht.

16 Pütz (1994, S. 141).

17 Vgl. hierzu insbesondere die Ausführungen von Mühlhaupt, (1994, S. 164 ff.)

18 Vgl. insbes. Seicht (1997), Swoboda (1996) sowie Stiegler (1984, S. 33 ff.)

19 Insbes. Die Prozeßkostenrechnung wird in der Privatwirtschaft als Nachfolgemodell der Zuschlagskalkulation verwendet: dies jedoch lediglich von den Unternehmungen, für die größere Zurechnungsgenauigkeit notwendig und rentable ist. Zur Methode vgl. insbes. Müller (1992, S. 67), Glaser (1992, S. 275 ff.), Küttig, Lorson (1993, S. 31 ff.)

20 Vor ganz ähnlichen Problemen standen (und stehen) öffentliche Krankenhäuser; vgl. hierzu u.a. Schütz und Stiegler (1988, 15 ff.)

21 Vgl. insbes. Seicht (1997) und Swoboda, (1996).

22 Vgl. u.a. ZVEI (1970); Schott (1991) sowie Reichmann (1993); Stiegler und Wolf (1997, S. 421 ff.)

23 Aufgrund begrenzter Problemlösungskapazität einerseits und einer großen zu bearbeitenden Informationsmenge andererseits entspricht die schrittweise Einführung neuer Instrumente sowohl praktischen Anforderungen als auch realistischen Erfolgsaussichten. Schrittweise Einführung folgt der «inkrementalen» Planung; dies im Gegensatz zur idealisierenden synoptischen Planung. Vgl. hierzu Guth (1976) sowie Picol und Lange (1979)

24 Vgl. üb. Meyer-Piening (1982) und Brainseemann (1993, S. 292 ff.)

25 Vergleiche hierzu auch Reinermann (1992a, 1992b), der schon vor sechs Jahren zu sehr ähnlichen Schlußfolgerungen kommt.

26 Empirische Studien belegen, daß Manager ihre persönliche Effizienz durch erhöhtes Selbstcontrolling steigern. Vgl. hierzu Schadenhofer (1997, S. 5 ff.)

27 Zur gleichen Ansicht gelangt die Leiterin der Controllingabteilung in einer großen Kammerorganisation; vgl. Queteschiner (1998)

28 Dies sind Kennzahlen-Verknüpfungen zur Messung und Darstellung des Leistungsvermögens einer Organisation; vgl. u.a. Gleich (1997, S. 114 ff.) und Müller-Stewens (1998, S. 34 ff.)

29 Kropftierger, Mussnig und Scheder (1997, S. 187 ff.)

30 Kerschbaumer-Marik (1998)

31 Kaplan und Norton (1996).

32 Vgl. u.a. Schauer (1996, S. 6 ff.) sowie Schauer (1997).

33 Ewald Scherm und Marcel de Schrevel. Struktur und Controlling der unternehmerischen Universität: Verwaltung und Management, (2013, S. 296-301 ff)