

## ИНСТИТУЦИОНАЛЬНАЯ СРЕДА КАК ОСНОВА УЧЕТНО-ИНФОРМАЦИОННОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ УПРАВЛЕНИЯ СОВРЕМЕННЫМ ВУЗОМ

Екатерина Михайловна ЕГОРОВА <sup>a,\*</sup>,  
Александра Васильевна ГЛУЩЕНКО <sup>b</sup>

<sup>a</sup> доктор экономических наук, доцент, профессор,  
Волгоградский государственный аграрный университет (Волгоградский ГАУ),  
Волгоград, Российская Федерация  
egorowaem@yandex.ru  
<https://orcid.org/0000-0002-4790-3579>  
SPIN-код: 2856-0680

<sup>b</sup> доктор экономических наук, профессор, ведущий научный сотрудник,  
Поволжский НИИ производства и переработки мясомолочной продукции (ГНУ НИИММП),  
Волгоград, Российская Федерация  
aleksa-gl@yandex.ru  
<https://orcid.org/0000-0003-1999-5928>  
SPIN-код: 3294-6970

\* Ответственный автор

### История статьи:

Рег. № 433/2020  
Получена 27.07.2020  
Получена в  
доработанном виде  
03.08.2020  
Одобрена 05.08.2020  
Доступна онлайн  
14.08.2020

УДК 657.1

JEL: B52, D40, H52,  
I23, M41

### Аннотация

**Предмет.** Проводимые в России институциональные преобразования, затрагивающие все сферы социально-экономической жизни общества, ориентируют вузы, выступающие локомотивом устойчивого экономического роста страны, на инновационный путь развития, повышение качества образования, обновление его структуры и содержания, наращивание стратегических конкурентных преимуществ на образовательном рынке, в том числе международном. Сложность и многогранность стоящих перед вузами задач обострили необходимость проведения в них организационных преобразований, повышения эффективности управления, во многом зависящих от уровня учетно-информационного обеспечения, являющегося коррелятором организованности вузовских систем, средством управления и базой обоснованного принятия решений по развитию внутренней среды. В этом контексте необходим анализ институциональной среды в разрезе ее структурных элементов.

**Цели.** Исследование институциональной среды функционирования вузов и характера ее влияния на объектную основу, систему показателей и инструментарий управленческого учета, выявление учетно-информационных потребностей системы внутривузовского менеджмента.

**Методология.** В процессе исследования применялся системный подход к изучаемой проблеме и общенаучные методы: анализ и синтез, индукция и дедукция, логический, статистический, а также приемы систематизации теоретического и практического материала.

**Ключевые слова:** вуз, управленческий учет, учетно-информационное обеспечение, факторы внешней и внутренней институциональной среды

**Результаты.** Выявлены, идентифицированы и систематизированы факторы внешней и внутренней среды современных вузов. Доказано, что факторы институциональной среды вуза, имеющие сложный и детерминированный характер, оказывают влияние на его учетно-информационную систему, формируя таким образом ее общий информационный каркас и конструктивные черты.

**Выводы.** Сделан вывод о том, что факторы внешней и внутренней среды определяют учетный инструментарий и учетные методы, имеющиеся в распоряжении менеджмента для планирования, организации, мотивации, контроля и учета внутренней деятельности вузов и приведения ее в соответствие с динамично изменяющейся внешней средой для обеспечения эффективного функционирования, выполнения целей и миссии.

© Издательский дом ФИНАНСЫ и КРЕДИТ, 2020

**Для цитирования:** Егорова Е.М., Глуценко А.В. Институциональная среда как основа учетно-информационного обеспечения управления современным вузом // *Международный бухгалтерский учет*. – 2020. – Т. 23, № 8. – С. 883 – 905.  
<https://doi.org/10.24891/ia.23.8.883>

В условиях построения информационной экономики, основанной на новых знаниях и технологиях, о чем говорится в Указе Президента Российской Федерации «О Стратегии развития информационного общества в Российской Федерации на 2017–2030 годы»<sup>1</sup>, возрастает актуальность трансформации вузов, как субъектов рынка и общества, в инновационные, конкурентоспособные, с высокими адаптационными возможностями, позволяющими добиться устойчивых позиций на образовательном рынке.

Эти организационные изменения, охватывающие стратегии, процессы, структуру и культуру, без которых «...не только невозможно обеспечить конкурентоспособность многих организаций, но само их выживание находится под угрозой» [1], осуществляемые в условиях непредсказуемости и детерминированности, обуславливают многогранность и сложность управленческих задач, что влечет за собой совершенствование систем управления вузами. Это, в свою очередь, актуализирует проблему формирования учетно-информационного обеспечения, адекватного современным требованиям менеджмента, имеющего в своем арсенале современный учетный инструментарий, обеспечивающий упорядоченную, строго организованную системную информацию о состоянии сложных и многочисленных объектов управления, активно воздействующий на совершенствование процессов последнего [2].

<sup>1</sup> О Стратегии развития информационного общества в Российской Федерации на 2017–2030 годы: Указ Президента РФ от 09.05.2017 № 203. URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_216363/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_216363/)

Отправной точкой решения этой проблемы является выявление влияния на формирование и развитие учетно-информационного обеспечения систем управления внешних и внутренних факторов институциональной среды [3].

Эти факторы определяют учетный инструментарий и учетные методы, имеющиеся в распоряжении менеджмента для планирования, организации, мотивации, контроля и учета внутренней деятельности организаций и приведения ее в соответствие с динамично изменяющейся внешней средой для обеспечения эффективного функционирования, выполнения задач и достижения целей. При этом следует учитывать, что учетные системы вузов должны не просто взаимодействовать со средой, но, будучи структурно связанные с ней условиями, факторами и результатами, должны адаптироваться к ее изменениям, коэволюционировать с ней, меняя количество своих объектов, структурных элементов и связи между ними [4].

В настоящее время управленческий учет определяется не только как сложное и многоплановое явление, как элемент деловой культуры и практики, как самостоятельная подсистема управления, но и как институт со свойственными ему функциями и задачами для решения управленческих проблем [5].

Д. Норт рассматривает институты (от *лат.* Institutum и *фр.* Institut, которое в широком понимании означает установление, учреждение) как «правила игры» в обществе, созданные человеком ограничительные рамки, которые организуют взаимоотношения между людьми [6, с.17]. По его мнению, институты оказывают влияние на развитие экономики не в меньшей степени, чем природные и технические факторы. Институты уменьшают неопределенность, структурируя повседневную жизнь.

По нашему мнению, применительно к учету под институтом понимается многомерная система координат, включающая нормативно закрепленные правила ведения учета во взаимосвязи с другими институтами (собственности, права, налогообложения, культуры, социологии, экономики, идеологии и др.). Рассмотрение в таком контексте управленческого учета в вузе дает возможность более точного выявления и конкретизации его целей и задач, процессов дифференциации и интеграции его различных блоков и подсистем, методики и техники обработки учетной информации, модификации его принципов и отдельных элементов метода и т.д.

В этой связи логичным является выделение внешней и внутренней составляющих окружающей среды учета. Влияние каждой из них может отличаться по силе, направленности, а также степени прямого воздействия.

Некоторые из них могут вообще не оказывать прямого воздействия, но если их не принять во внимание, то невозможно создать полную картину структуры окружающей среды и ее связей с учетной практикой.

Такой подход позволяет осуществить новый этап разработки положений его нормативного и методического обеспечения, основанный на новой учетной теории, философии и идеологии [7].

В ходе исследования выделен следующий перечень элементов, составляющих внешние и внутренние компоненты институциональной среды управленческой учетной системы вуза (*рис. 1*).

Функционирование и развитие государственных вузов и их учетно-информационных систем во многом зависят от действия факторов внешней среды, которая определяет инструментарий и методы, имеющиеся в распоряжении руководителей этих систем (ректоров) для планирования, организации, мотивации, контроля и учета своей внутренней среды в ответ на внешние воздействия. В настоящее время учет внешней среды и связанных с ней задач абсолютно необходим для управления современным государственным вузом и эффективного функционирования учетной системы. Именно внешняя среда рождает многие проблемы, представляющие угрозу для вуза, поскольку от нее зависят объемы финансирования, поставки необходимых ресурсов, энергии, кадров, а также потребителей образовательных услуг [8].

Ранее было упомянуто, что значение факторов внешней среды резко повышается в связи с возрастанием сложности всей системы общественных отношений, составляющих среду менеджмента вуза. Поэтому в современных условиях необходимо эффективно управлять действием внешних по отношению к вузу факторов, оценивать их и выбирать наилучшую ответную реакцию, способствующую достижению целей вуза.

Активное использование информации о внешней среде обеспечивает сохранность и развитие управленческой учетной системы. В русле представлений об учетной системе, по нашему мнению, важно понимать, что условия внешней среды являются главными детерминантами ее организации, а также источником неопределенности.

Бухгалтерская наука, к сожалению, не содержит рекомендаций по анализу влияния внешней среды на функционирование учетных систем вузов. На наш взгляд, анализ окружающей среды, влияющий на организацию и информационное поле управленческого учета, следует рассматривать через призму анализа факторов этой среды, влияющих на вуз в целом, а вернее, на

системы управления вузов. При этом следует принимать во внимание трансформацию экономической системы вузов, все изменения в общественных отношениях, правовой среде, системе управления экономикой в целом и высшей школой и т.д. [9].

Внешняя среда характеризуется как совокупность переменных (факторов), которые находятся за пределами государственного вуза и не являются сферой непосредственного воздействия со стороны его менеджмента.

По нашему мнению, следует различать факторы внешней среды *микроразрушения* (включает факторы оперативного влияния или прямого воздействия на учетную систему вуза) и *макроразрушения* (включает факторы, не оказывающие прямого воздействия на функционирование учетной системы вуза, но предопределяющие направления его стратегического развития).

Макроразрушение вуза включает факторы внешней институциональной среды, к которым относятся политическая, экономическая, социально-культурная, технологическая, ресурсная и международная системы, на которые чрезвычайно трудно или невозможно повлиять.

Кратко охарактеризуем каждый фактор.

*Политическая система.* Она может коренным образом проявиться в форме изменения парадигмы высшего образования, основ функционирования, создания законодательных ограничений, формирующих неблагоприятные для государственного вуза условия. Какова значимость образования в общественно-государственной системе? Какую роль в России должны играть вузы? Все эти вопросы и ответы на них лежат в политической плоскости [10].

*Экономическая система.* Представляет собой важную составляющую внешней среды. Ее состояние влияет на стоимость ресурсов, необходимых для обеспечения образовательного процесса, на финансовые и хозяйственные процессы, на уровень бюджетного финансирования.

В 2019 г. доля расходов на образование в ВВП в России составила 4,3%, что по-прежнему не дотягивает до порогового значения показателя экономической безопасности в 5%. В Швеции и Норвегии эта доля составляет 6,5%, в Великобритании – 5,8%, во Франции и США – 5,5%, в Германии – 5%<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup> Образование в цифрах: 2019: краткий статистический сборник / Н.В. Бондаренко, Л.М. Гохберг, Н.В. Ковалева и др. Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». М.: НИУ ВШЭ, 2019. 96 с.

Следует отметить, что структура экономики (как территориальная, так и отраслевая) детерминирует потребности в рабочей силе соответствующей квалификации и специальности, то есть влияет на спрос образовательных услуг (количественно и качественно).

В свою очередь образование влияет на рост и конкурентоспособность российской экономики. В рейтинге глобальной конкурентоспособности экономик стран в 2019 г. Россия заняла 45-е место (65,6 из ста баллов), пропустив вперед помимо других держав, развивающиеся Китай (14-е место) и Индию (43-е место). Кстати, США, занявшие 3-е место (85,6 баллов) ближе всех к «идеальному государству». Конкурентоспособность России по отношению к конкурентоспособности США составляет всего 44,3%<sup>3</sup>.

*Технико-технологическая система.* Одновременно является как внешним фактором, так и внутренней переменной. В качестве внешнего элемента она отражает технологический уровень и достижения научно-технического прогресса и их влияние на качество учетного и образовательного процессов.

В настоящее время передовые страны находятся в технологическом укладе, характеризующемся активным использованием информационно-коммуникационных технологий, оптоволоконных систем связи, микро- и нанoeлектроники, нетрадиционной энергетики и информационных сетей следующего после Интернета поколения. Инновации стали одним из важнейших условий для всех стран с развитой экономикой и являются приоритетом для развивающихся стран, которые пытаются сделать инновации важным двигателем роста. Среди таких стран и Российская Федерация, взявшая курс на построение информационной экономики [11].

Такое преобразование должно стать результатом инновационного процесса и инновационной активности в каждом российском вузе.

*Социально-культурная система* как совокупность преобладающих в стране ценностей, убеждений, традиций, религиозных и политических обычаев и нравов, процессов формирования гражданского общества и социальных процессов, в том числе демографических (количество абитуриентов в 2019 г. по сравнению с 2010 г. сократилось втрое) оказывает влияние на формирование спроса: на образовательные услуги у населения; на трудовые отношения и условия труда; на уровень заработной платы; на уровень морально-этических качеств персонала и т.д.

<sup>3</sup> Insight Report: The Global Competitiveness Report 2018. Всемирный экономический форум (ВЭФ). URL: <https://www.rbc.ru/economics/17/10/2018/5bc67a9b9a7947207ab18ae2>

*Ресурсная система.* Эта система тесно связана с экономической и технологической системой и очень важна для постиндустриального развития образовательной системы.

Ресурсы вуза являются объективной базой реализации целей его функционирования и развития. Именно ресурсный потенциал вуза определяет его способность производить услуги в определенном объеме и требуемого качества, укрепляет его конкурентное преимущество на рынке [12, с. 56].

На протяжении времени проведения в стране реформ ресурсная система вузов постепенно разрушалась: преподавательские кадры уходили в другие отрасли; материально-техническая база пришла в упадок (степень износа основных фондов увеличилась в 1,5 раза (с 22,3% до 31,2%), здания и сооружения требуют проведения срочного капитального ремонта, а лабораторное оборудование и библиотечный фонд, которые годами не обновлялись, морально и физически устарели) и т.д. [13].

Следует подчеркнуть, что ключевым источником возобновления, расширения и развития ресурсной системы вуза являются, прежде всего, новые знания, которые должны непрерывно накапливаться и преобразовываться в принципиально новые производственные возможности и результаты образовательного процесса и научных исследований.

*Международная система.* Правительство РФ проводит курс на интеграцию в мировое образовательное пространство, на гармонизацию российской и европейской образовательных систем. Международный стандарт ISO 9004:2018 предъявляет очень высокие требования к качеству высшего образования, поэтому вузы должны подготавливать профессионалов, способных и готовых конкурировать с выпускниками лучших зарубежных вузов<sup>4</sup>.

Сегодня Россия, к сожалению, занимает незначительное место на международном рынке образовательных услуг. Показатель доли иностранных студентов, обучающихся в российских вузах, в общемировом контингенте иностранных студентов, составил в 2019 г. не более 1,9% , в то время как в Германии он составляет 12%, а в Великобритании – 17%. Тем не менее, численность студентов из-за рубежа в российских вузах с 2010 учебного года по 2019 учебный год увеличилась с 153 тыс. чел. до 297,9 тыс.<sup>5</sup>. Такие показатели говорят о повышении имиджа российского образования за рубежом. Вписаться в

<sup>4</sup> Столяров В.И., Поздняк С.Н. Экономика образования. 2-е изд., перераб. и доп.: учебник для студентов вузов. М.: Курс; ИНФРА-М, 2018. 383 с.

<sup>5</sup> Образование в цифрах: 2019: краткий статистический сборник / Н.В. Бондаренко, Л.М. Гохберг, Н.В. Ковалева и др. Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». М.: НИУ ВШЭ, 2019. 96 с.

систему международной конкуренции – проблема не из легких. Вузы в силу все большей рыночной неопределенности обязаны наращивать конкурентные преимущества.

Продолжим характеристику, наполнив конкретным содержанием и охарактеризовав в общих чертах параметры внешней среды микроокружения высшего учебного заведения, прямо воздействующие на его функционирование и развитие их учетно-информационных систем.

*Законодательство.* На практике влияние данного фактора заключается, прежде всего, в образовательной, бюджетной и налоговой политике государства и иных органов управления, участвующих в формировании законодательства.

Основные законодательные нормы, связанные с созданием и функционированием вузов, направленным на решение непредпринимательских задач (образовательные услуги в сфере высшего профессионального образования), заключены в Федеральном законе РФ от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации»<sup>6</sup> и в ФГОС ВО РФ<sup>7</sup>.

Бюджетное законодательство, прежде всего Бюджетный кодекс РФ<sup>8</sup>, определяет правовой статус, организационно-правовую форму государственного вуза, как бюджетного или автономного учреждения, условия функционирования, регулирует бюджетные отношения и процессы, бюджетный учет, внебюджетную деятельность и в целом всю финансово-хозяйственную деятельность.

С помощью налогового законодательства государство управляет развитием нужных направлений в экономике, в частности, развитием высшего образования. В настоящее время государственная поддержка высшей школе осуществляется посредством предоставления налоговых льгот и преференций. Однако этих мер для развития высшего образования явно недостаточно, к тому же они носят в основном локальный характер. Следует отметить, что достаточно низкое качество законодательных актов, регулирующих сложный и многомерный характер вузовской деятельности, значительно усложняет управленческий и учетный процесс.

*Федеральное казначейство.* Так как в рамках бюджетного законодательства государственные вузы являются бюджетными и автономными учреждениями и

<sup>6</sup> Об образовании в Российской Федерации: Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ (последняя редакция). URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_140174/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_140174/)

<sup>7</sup> Портал Федеральных государственных образовательных стандартов высшего образования. URL: <http://www.fgosvo.ru/>

<sup>8</sup> Бюджетный кодекс Российской Федерации от 31.07.1998 № 145-ФЗ (ред. от 20.07.2020) (с изм. и доп., вступ. в силу с 24.07.2020). URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_19702/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_19702/)

получателями бюджетных средств, то влияние этой государственной структуры на вузы велико. Федеральное казначейство (территориальные органы федерального казначейства) осуществляет организацию, кассовое обслуживание и контроль исполнения бюджетов в соответствии с бюджетной классификацией Российской Федерации, управление счетами и средствами (бюджетными и внебюджетными) бюджетных учреждений. Взаимодействие с казначейскими структурами носит двусторонний и постоянный характер, побуждая вузы совершенствовать учетно-финансовое управление.

*Поставщики.* К этой категории относят институциональную структуру, представляющую оптовых и розничных продавцов материалов, оборудования, поставщиков энергии и коммунальных услуг, подрядчиков ремонтных, строительных и монтажных работ, поставщиков разнообразной информации и др. Здесь проявляется зависимость вуза от цен, сроков поставок, ритмичности, качества и т.д. Таким образом, вузы вынуждены формировать маркетинговые структуры и внедрять механизмы прозрачного и экономного расходования бюджетных и внебюджетных средств [14].

*Профсоюзы.* С данным фактором тесно связаны вопросы, возникающие у образовательного учреждения по поводу требований их персонала к уровню заработной платы, социальной защиты и условиям труда. Однако отметим, что воздействия профсоюзов на состояние взаимоотношений между работниками и работодателями весьма ограничено, ввиду слабой организации деятельности профессиональных союзов в вузах.

*Потребители.* На современном этапе развития высшей школы этот элемент рассматривается как основа. Все многообразие внешних факторов находит свое отражение именно в потребителе и через него влияет на вуз, его миссию, цели и стратегию.

Потребителем образовательных услуг в сфере высшего образования является население России (студенты, слушатели). Заказчиками образовательных услуг в сфере государственной высшей школы выступают родители, бизнес-структуры, некоммерческие организации, государство (общество) и др.

От потребителей (как и от заказчиков), предъявляющих в последнее время высокие требования к качеству подготовки специалистов, в конечном счете зависит возможность функционирования государственного вуза и дальнейшее его развитие.

Этот фактор влияет на систему показателей управленческого учета, требуя формирования показателей, отражающих потребности и удовлетворенность

потребителей через их отношение к вузу в целом, – это высокое качество и низкая цена образовательных и прочих услуг, гибкость, активность, отзывчивость, открытость и др. [15].

*Конкуренты.* В настоящее время и потребители, и конкуренты определяют, какие виды образовательных продуктов и по какой цене продавать. В качестве конкурентов в условиях развивающегося рынка выступают другие высшие учебные заведения, производящие аналогичные или иные образовательные продукты.

Недооценка конкурентов и переоценка рынков, как регуляторов экономической жизни, приводят даже крупные вузы к значительным потерям потребителей услуг и финансовых ресурсов [16].

Современный вуз должен наращивать конкурентные преимущества, повышать свою конкурентоспособность, обеспечивая качество высшего образования, в соответствии с Международным стандартом ISO-9004:2018 [17].

Если конкурентоспособность – это свойство, характеризующее степень реального или потенциального удовлетворения им конкретной или возникшей потребности по сравнению с аналогичными объектами, находящимися на данном рынке, то особенностью конкуренции на рынке образовательных услуг является борьба за потребителя путем повышения качества образования [18].

Поэтому усилия вуза должны быть направлены на изучение рынка образовательных услуг, на качественную трансформацию образовательного процесса, в целях привлечения потенциальных потребителей и усиления действия позитивных тенденций, которые выгодно отличали бы данный вуз от конкурентов.

В целях занятия определенной экономической ниши и вытеснения конкурентов с рынка в государственных вузах, безусловно, необходимы эффективные управленческие решения в области организационно-экономических отношений.

Влияние этого фактора на учетную систему выражается в необходимости оценки будущих целей конкурентов, учет их текущей стратегии, объема и характера образовательного рынка, занимаемого ими, имеющихся у них (и у самого вуза) стратегических активов и конкурентных преимуществ, стратегии их наращивания, перспективности положения и др. Примером влияния конкуренции на организацию управленческого учета может служить выделение специальной группы учетных объектов (например, затрат и их классификации) и учетных

показателей, характеризующих затраты, результаты и другие параметры вуза в сопоставлении с показателями конкурентов.

*Учредители.* Одно из главных влияний на государственный вуз оказывает государственная форма собственности и учредители, в лице органов власти Российской Федерации (или органов власти субъектов Российской Федерации), которым, собственно, и подотчетны вузы.

В структуре ведомственной подчиненности государственных вузов наибольший удельный вес – 49,1% занимает Министерство высшего образования и науки РФ<sup>9</sup>, что является закономерным явлением, так как это министерство является основным руководящим органом в сфере высшего профессионального образования и именно оно осуществляет функции по выработке государственной политики и нормативно-правовому регулированию в сфере образования.

*Финансирование.* Этот фактор особенно важен для обеспечения функционирования вуза. Государственные вузы, являющиеся учреждениями, финансируются из соответствующего бюджета (федерального, регионального), который является основным источником выделения субсидий на выполнение государственных заданий.

Сегодня бюджетная политика в области высшего образования осуществляется в том числе путем предоставления грантов, налоговых льгот для НИОКР и т.п.

Следует отметить, что бюджетные ассигнования на высшее профессиональное образование в общей структуре расходов федерального бюджета на образование занимают основное место: 77,7% – в 2019 г.<sup>10</sup>. Расходы на реализацию национального проекта «Образование» в 2019 г. составили 104,8 млрд руб.<sup>11</sup>. Планируется на эти цели выделить в 2020 и 2021 г. 118,1 млрд руб. и 128,4 млрд руб.<sup>12</sup>, соответственно. Причем примерно такой же объем средств высшая школа получает за счет других, в основном, внебюджетных источников.

В рамках деятельности, приносящей доход, государственные вузы получают доходы от собственности, от рыночных продаж готового продукта, от операций с активами, от реализации активов и др. Вообще, внебюджетные источники финансирования вузов многообразны и включают в себя плату за обучение

<sup>9</sup> Образование в цифрах: 2019: краткий статистический сборник / Н.В. Бондаренко, Л.М. Гохберг, Н.В. Ковалева и др. Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». М.: НИУ ВШЭ, 2019. 96 с.

<sup>10</sup> Там же. С. 85.

<sup>11</sup> Там же. С. 91.

<sup>12</sup> Основные направления бюджетной, налоговой и таможенно-тарифной политики на 2020 год и на плановый период 2021 и 2022 годов: утв. Минфином России.  
URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_334706/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_334706/)

студентов всех видов и форм обучения и слушателей разнообразных курсов, средства предприятий и организаций по хоздоговорным научно-исследовательским работам, средства, полученные от покупателей и заказчиков за произведенную продукцию, выполненные работы и оказанные услуги (кроме образовательных услуг), предусмотренные уставом, целевые средства физических и юридических лиц (гранты и т.д.), безвозмездные поступления от физических и юридических лиц.

Эти факты свидетельствуют о том, что кризис серьезного недофинансирования системы высшей школы преодолевается, хотя соотношение государственных расходов на высшее образование во всех странах Европы гораздо выше, чем в России. Приемлемая ориентация российских государственных расходов на образование (с учетом мировых тенденций) – 6% ВВП. Специалисты утверждают, что не менее 25% объема финансирования сферы высшего образования должно осуществляться со стороны реального сектора экономики (сейчас эта доля менее 5%). Доля НИР и НИОКР в структуре доходов ведущих университетов должна составить не менее 35%<sup>15</sup>.

Таким образом, проведенный нами анализ внешней окружающей среды позволяет сделать вывод о ее сложном, переменчивом, детерминированном характере и подчеркивает большую неопределенность, множество целей и критериев функционирования государственных вузов (эффективность, подотчетность, открытость и т.д.).

Эти факторы определяют общую направленность развития учетно-информационного поля вуза. Они, изменяя условия функционирования вузов на макро- и микроуровне, требуют внедрения стратегического управления, совершенствования бизнес-процессов и организационной структуры (децентрализация управления и создание новых организационно-экономических механизмов функционирования, диверсификация деятельности, освоение новых образовательных программ, специальностей, секторов рынка и др.), ориентации на концепцию всеобщего управления качеством (прежде всего, качеством образования). Эти обстоятельства и предпосылки влияют на конкретные формы и современное концептуальное видение организации управленческого учета в вузах.

Внешние факторы оказывают влияние, в первую очередь, на стратегическую направленность управленческого учета.

<sup>15</sup> Высшее образование: новости, проблемы, тенденции // Аналитический холдинг. Вып. № 26 (1288). 17–23 июня 2019 г. URL: [http://med.rudn.ru/wp-content/uploads/2019/06/Obrazovanie\\_pdf\\_1288.pdf](http://med.rudn.ru/wp-content/uploads/2019/06/Obrazovanie_pdf_1288.pdf)

Например, политические факторы влияют на учетную систему через принятие законов и общегосударственную регламентацию учета; экономические факторы – через изменение курса иностранных валют, ценового механизма и др.; технико-технологические факторы (научно-технический прогресс) оказывают влияние на структурные и функциональные формы существования управленческого учета, на его технику и методику (посредством развития учетной науки и учетной технологии), на использование в учете современной компьютерной техники, профессиональных бухгалтерских программ, справочных информационных систем и др.; социально-культурные факторы особенно сильно влияют на организацию управленческого учета по центрам ответственности в части мотивации, на соблюдение бухгалтерами морально-этических норм при осуществлении учетного процесса и т.д.

Относительно внешних факторов, влияющих на организацию управленческого учета в части сбора данных для выбора альтернативных стратегических и тактических решений, следует выделять такие неуправляемые факторы, актуальные и для современной высшей школы, как высокий уровень инфляции, спад производства, усиление конкуренции.

Далее рассмотрим факторы внутренней среды, которые, несмотря на все возрастающее значение внешних факторов, являются не менее важными и определяющими в функционировании и развитии вузов и их учетных систем. Они служат объектами и субъектами управления и учета. Более того, внутренние переменные – это ситуационные факторы внутри вуза, которые в основном контролируемые и регулируемые.

*Миссия и стратегические цели вуза.* В целом целевая функция вуза начинается с установления его миссии, выражающей философию и смысл существования. Таким образом, миссия образует фундамент для установления целей вуза в целом, его подразделений и функциональных подсистем (персонал, финансы и т.д.), каждая из которых ставит и реализует свои цели, логически вытекающие из общей цели вуза [19, с. 101].

Стратегической (глобальной) целью деятельности государственного вуза является подготовка высококлассных, конкурентоспособных специалистов для всех отраслей народного хозяйства. Для достижения целей вуза разрабатываются определенные задачи.

Исходя из целей и задач вузов определяются цели и объекты управленческого учета (цели вуза и степень их достижения, услуги, процессы, подразделения, классификация и группировка затрат и др.) и их взаимосвязь. При этом важно

иметь учетные данные, характеризующие существенные стороны вузов на всех уровнях управления (оперативном, тактическом, стратегическом).

*Управляющая система вуза* при помощи учетно-информационного обеспечения должна осуществлять постоянный контроль за выполнением задач, отслеживать возникающие при этом тенденции во внутренней среде и своевременно вносить соответствующие коррективы.

*Организационная структура и организационная культура вуза, качество внутренних коммуникационных процессов.* Эти внутренние переменные вуза представляют собой систему отношений и совокупность технических средств, взаимодействие уровней и функциональных областей, то есть конструкцию, построенную в такой форме, которая обеспечивает эффективное достижение целей вуза. Главная их функция – обеспечение контроля, координации и мотивации.

Организационная структура влияет на построение управленческого учета (информационные потребности разных уровней управления, централизация, децентрализация, регистры, рабочий план счетов и др.), особенно в части обеспечения координации, мотивации и контроля деятельности менеджеров и возглавляемых ими структурных подразделений и центров ответственности (трансфертные цены, затраты, доходы, прибыль и другие показатели).

*Нормы и правила локальных нормативных актов.* Достаточно низкое качество внутренних нормативных актов, регулирующих сложный и многомерный характер вузовской деятельности, значительно усложняет управленческий и учетный процессы, которые требуют качественной и всесторонней внутривузовской регламентации.

*Материально-техническая база, технология и уровень информатизации процессов.* Материально-техническая база (помещения, учебно-лабораторное оборудование и др.) позволяет физически осуществлять образовательный процесс (как и другие процессы вуза). В свою очередь, сложные и разнообразные технологические процессы в вузе характеризуются совокупностью приемов и способов, составляющих образовательный процесс. Технология включает в себя полное описание процесса обучения: учебный план, сочетание производственного и теоретического обучения, последовательность изучаемых предметов; совокупность взаимосвязанных учебно-методических, информационных, технических средств; режим обучения; способы контроля знаний; регламентацию отдельных видов процесса.

Материально-техническая база, соблюдение технологии, уровень информатизации процессов вуза и в том числе уровень автоматизации учетного процесса, влияют на выполнение его функций, а следовательно, на его качество.

Управляющая система вуза должна отслеживать строгость и точность выполнения технологий, осуществлять постоянный поиск их улучшения и повышения эффективности.

*Профессиональная квалификация и мотивация персонала.* В вузе, как правило, выделяют следующие категории персонала: профессорско-преподавательский; учебно-вспомогательный; научный; административно-управленческий; хозяйственный и др. При этом сотрудники всех категорий (особенно профессорско-преподавательский состав) должны обладать необходимыми профессиональными знаниями, в том числе стратегическими, способностями, практическим опытом, квалификацией для занятия определенной должности и выполнения своих должностных обязанностей. От этого зависит эффективность учебного процесса, престижность и перспективность отдельных научно-педагогических школ и вуза в целом.

Характерной чертой для российского высшего образования является значительный возраст профессорско-преподавательского состава и менеджеров вузов: 38,6% работающих – старше 65 лет. Кроме того, наблюдается постоянный отток преподавателей среднего возраста (30–45 лет) в другие сферы деятельности [20].

Этот фактор влияет на системы оплаты труда и премирования, виды и размеры заработной платы, призванные усиливать мотивацию персонала к высокопроизводительному труду, способствовать наращиванию научного, интеллектуального и творческого потенциала сотрудников, рассматриваемых как конкурентное, инновационное преимущество вуза. Кроме того, он должен учитываться при организации учета по центрам ответственности (ЦО), требующего делегирования профессиональным и инициативным менеджерам управленческих функций, обеспечения доступа к ресурсам и информации.

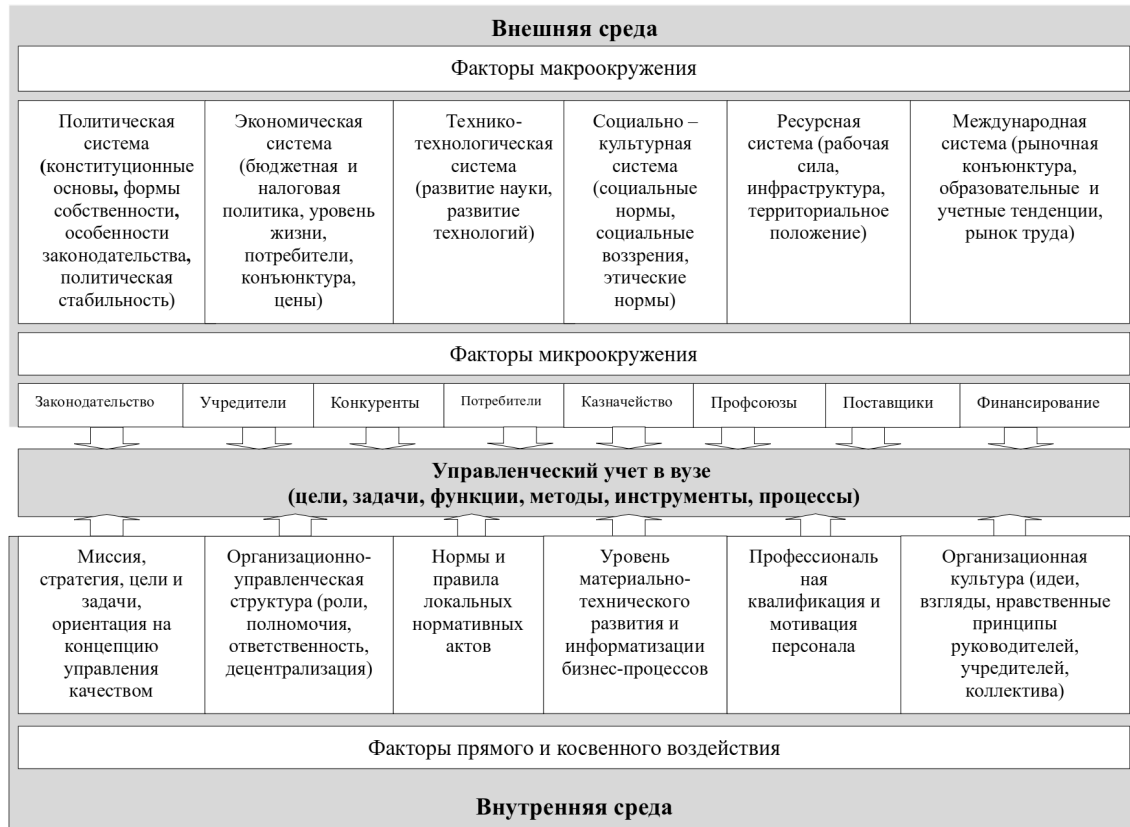
В целом, следует заключить, что система управленческого учета (а следовательно, информационное обеспечение управления в вузе) должна не просто взаимодействовать со средой, но, будучи структурно связанной с ней условиями, факторами и результатами, обязана адаптироваться к ее изменениям и коэволюционировать с ней, меняя целевую установку, количество внутренних элементов и связи между ними.

**Рисунок 1**

**Классификация факторов институциональной среды управленческой учетной системы высшего учебного заведения**

**Figure 1**

**A classification of factors of institutional environment of the management accounting system of higher education institutions**



Источник: авторская разработка

Source: Authoring

**Список литературы**

1. *Зернов В.А.* Конкурентоспособность образования как условие развития конкурентоспособности экономики // *Alma Mater (Вестник высшей школы)*. 2008. № 4. С. 14–19.
2. *Глуценко А.В., Егорова Е.М.* Методологический подход к организации управленческого учета в вузе с позиций процессного управления // *Вестник Волгоградского государственного университета. Серия 3: Экономика. Экология*. 2011. № 2. С. 179–188.

URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/metodologicheskii-podhod-k-organizatsii-upravlencheskogo-ucheta-v-vuze-s-pozitsiy-protsessnogo-upravleniya>

3. *Глуценко А.В., Егорова Е.М.* Модель функционально-стратегического бюджетирования, ориентированного на результат, как базового элемента системы управленческого учета вуза // *Экономика образования*. 2011. № 4. С. 147–155. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/model-funktsionalno-strategicheskogo-byudzhetrovaniya-orientirovannogo-na-rezultat-kak-bazovogo-elementa-sistemy-upravlencheskogo>
4. *Мялкина Е.В.* Организация системы управленческого учета в университете как механизма инновационных изменений // *Вестник Мининского университета*. 2015. № 3. С. 5–15.  
URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/organizatsiya-sistemy-upravlencheskogo-ucheta-v-universitete-kak-mehanizma-innovatsionnyh-izmeneniy>
5. *Волошин Д.А.* Совершенствование и развитие системы управленческого учета на предприятии // *Экономический анализ: теория и практика*. 2007. Т. 6. Вып. 22. С. 22–28. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovershenstvovanie-i-razvitie-sistemy-upravlencheskogo-ucheta-na-predpriyatii>
6. *Норт Д.* Институты, институциональные изменения и функционирование экономики. М.: Фонд экономической книги «Начала», 1997. 180 с.
7. *Макаренко Т.В.* Современный подход к трансформации российских стандартов по бухгалтерскому учету в учетную политику по управленческому учету // *Учет и статистика*. 2016. № 3. С. 26–34.  
URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennyy-podhod-k-transformatsii-rossiyskih-standartov-po-buhgalterskomu-uchetu-v-uchetnyu-politiku-po-upravlencheskomu-uchetu>
8. *Бойко И.П., Евневич М.А., Кольшикин А.В.* Экономика предприятия в цифровую эпоху // *Российское предпринимательство*. 2017. Т. 18. № 7. С. 1127–1136. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ekonomika-predpriyatiya-v-tsifrovuyu-epohu>
9. *Вахрушина М.А.* Парадигма бухгалтерского учета и отчетности в условиях глобальной экономики: проблемы России и пути их решения // *Международный бухгалтерский учет*. 2014. Т. 17. Вып. 25. С. 38–46.  
URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/paradigma-buhgalterskogo-ucheta-i-otchetnosti-v-usloviyah-globalnoy-ekonomiki-problemy-rossii-i-puti-ih-resheniya>

10. *Беляков С.А., Клячко Т.Л.* Оценка вклада высшего и среднего профессионального образования в экономику российских регионов. М.: Дело, 2016. 79 с.
11. *Егоршин А.П.* Возможные сценарии (О развитии высшего образования в России) // *Высшее образование в России*. 2006. № 5. С. 21–26.  
URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vozmozhnye-stsenarii-o-razvitii-vysshego-obrazovaniya-v-rossii>
12. Сборник научных статей ЦСМ ЭФ МГУ. Вып. 1 / под ред. В.И. Маршева. М.: Экономический факультет МГУ им. М.В. Ломоносова, 2017. 216 с.  
URL: <https://docplayer.ru/71038539-Nauchnyh-statey-sbornik-csm-ef-mgu-vypusk-1-pod-redakciey-v-i-marsheva-sbornik-statey.html>
13. *Парасоцкая Н.Н.* Управленческий учет в высших учебных заведениях // *Бухгалтерский учет в бюджетных и некоммерческих организациях*. 2014. № 21. С. 20–25. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlencheskiy-uchet-v-vysshih-uchebnyh-zavedeniyah>
14. *Романов М.С.* Управленческий учет и его роль в управлении организацией // *Сервис в России и за рубежом*. 2017. Т. 11. Вып. 1. С. 6–16.  
URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlencheskiy-uchyot-i-ego-rol-v-upravlenii-organizatsiy>
15. *Блаженкова Н.М.* Стратегический управленческий учет как информационная подсистема предприятия // *Бухгалтерский учет*. 2008. № 12. С. 72–75.
16. *Тейхейра П.* Рынки в сфере высшего профессионального образования: можем ли мы по-прежнему учиться у классиков? // *Экономика образования*. 2008. № 4. С. 163–169. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/rynki-v-sfere-vysshego-obrazovaniya-mozhem-li-my-po-prezhnemu-uchitsya-u-klassikov>
17. *Шенс И., Езрахович А.* Международный стандарт ISO 9004:2018: качество организации и устойчивый успех // *Методы менеджмента качества*. 2020. № 3. С. 14–22. URL: [https://rusregister.ru/wp-content/uploads/mezhdunarodnyj-standart-iso-9004\\_2018\\_kachestvo-organizatsii-i-ustojchivyj-uspeh.pdf](https://rusregister.ru/wp-content/uploads/mezhdunarodnyj-standart-iso-9004_2018_kachestvo-organizatsii-i-ustojchivyj-uspeh.pdf)
18. *Глуценко А.В., Егорова Е.М.* Концептуальное видение и механизм реализации функционально-стратегического бюджетирования в вузе // *Международный бухгалтерский учет*. 2015. Т. 18. Вып. 17. С. 17–31.

URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kontseptualnoe-videnie-i-mehanizm-realizatsii-funktsionalno-strategicheskogo-byudzhetrovaniya-v-vuze>

19. Каплан Р.С., Нортон Д.П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. 2-е изд., испр. и доп. М.: Олимп-Бизнес, 2004. 294 с.
20. Вахитов Д.Р., Кондратьева Т.Н. Профессорско-преподавательский состав вузов в условиях реформирования российской системы высшего образования // Вестник Бурятского государственного университета. Педагогика. Филология. Философия. 2015. № 1. С. 43–47.  
URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/professorsko-prepodavatelskiy-sostav-vuzov-v-usloviyah-reformirovaniya-rossiyskoy-sistemy-vysshego-obrazovaniya>

### **Информация о конфликте интересов**

Мы, авторы данной статьи, со всей ответственностью заявляем о частичном и полном отсутствии фактического или потенциального конфликта интересов с какой бы то ни было третьей стороной, который может возникнуть вследствие публикации данной статьи. Настоящее заявление относится к проведению научной работы, сбору и обработке данных, написанию и подготовке статьи, принятию решения о публикации рукописи.

## INSTITUTIONAL ENVIRONMENT AS THE BASIS OF ACCOUNTING AND INFORMATION SUPPORT FOR THE MANAGEMENT OF A MODERN UNIVERSITY

Ekaterina M. EGOROVA <sup>a\*</sup>, Aleksandra V. GLUSHCHENKO <sup>b</sup>

<sup>a</sup> Volgograd State Agricultural University (Volgograd SAU),  
Volgograd, Russian Federation  
egorowaem@yandex.ru  
<https://orcid.org/0000-0002-4790-3579>

<sup>b</sup> Volga Research Institute for Production and Processing of Meat and Dairy Products,  
Volgograd, Russian Federation  
aleksa-gl@yandex.ru  
<https://orcid.org/0000-0003-1999-5928>

\* Corresponding author

### Article history:

Article No. 433/2020  
Received 27 July 2020  
Received in revised form  
3 August 2020  
Accepted 5 August 2020  
Available online  
14 August 2020

**JEL classification:** B52,  
D40, H52, I23, M41

**Keywords:** university,  
management accounting,  
accounting and  
information support,  
factors of external and  
internal institutional  
environment

### Abstract

**Subject.** This article analyzes the institutional environment of the Russian universities' functioning in terms of its structural elements.

**Objectives.** The article aims to investigate the institutional environment of the functioning of universities and its impact on the object base, the system of indicators and management accounting tools, as well as identify the accounting and information needs of the system of intra-university management.

**Methods.** For the study, we used a systems approach, the methods of analysis and synthesis, induction and deduction, systematization, and the logical and statistical techniques.

**Results.** The article identifies and classifies the external and internal environment factors of modern Russian universities. It proves that the institutional environment of the university, which is complex and deterministic, influences its accounting and information system.

**Conclusions.** The paper concludes that environmental external and internal factors determine the accounting tools and accounting practices available to management for planning, organization, motivation, monitoring and accounting of the internal activities of universities and bringing them into line with the dynamic environment to ensure the efficient functioning and fulfillment of goals and mission.

© Publishing house FINANCE and CREDIT, 2020

**Please cite this article as:** Egorova E.M., Glushchenko A.V. Institutional Environment as the Basis of Accounting and Information Support for the Management of a Modern University. *International Accounting*, 2020, vol. 23, iss. 8, pp. 883–905.  
<https://doi.org/10.24891/ia.23.8.883>

## References

1. Zernov V.A. [Competitiveness of education as a condition for developing the competitiveness of the economy]. *Alma Mater (Vestnik vysshei shkoly) = Alma Mater (Higher School Herald)*, 2008, no. 4, pp. 14–19. (In Russ.)
2. Glushchenko A.V., Egorova E.M. [Methodological approach to management accounting organization in higher educational institution from the perspective of management by procedures]. *Vestnik Volgogradskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya 3: Ekonomika. Ekologiya = Science Journal of VolSU. Global Economic System*, 2011, no. 2, pp. 179–188.  
URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/metodologicheskii-podhod-k-organizatsii-upravlencheskogo-ucheta-v-vuze-s-pozitsiy-protsessnogo-upravleniya> (In Russ.)
3. Glushchenko A.V., Egorova E.M. [Functional-strategic budgeting oriented on the result model as the fundamental element of higher educational education management accounting system]. *Ekonomika obrazovaniya = Economics of Education*, 2011, no. 4, pp. 147–155. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/model-funktsionalno-strategicheskogo-byudzhetrovaniya-orientirovannogo-na-rezultat-kak-bazovogo-elementa-sistemy-upravlencheskogo> (In Russ.)
4. Myalkina E.V. [Organization of management accounting at the university as a mechanism of innovative changes]. *Vestnik Mininskogo universiteta = Vestnik of Minin University*, 2015, no. 3, pp. 5–15.  
URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/organizatsiya-sistemy-upravlencheskogo-ucheta-v-universitete-kak-mehanizma-innovatsionnyh-izmeneniy> (In Russ.)
5. Voloshin D.A. [Improvement and development of the management accounting system at the enterprise]. *Ekonomicheskii analiz: teoriya i praktika = Economic Analysis: Theory and Practice*, 2007, vol. 6, iss. 22, pp. 22–28.  
URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovershenstvovanie-i-razvitie-sistemy-upravlencheskogo-ucheta-na-predpriyatii> (In Russ.)
6. North D. *Instituty, institutsional'nye izmeneniya i funktsionirovanie ekonomiki* [Institutions, Institutional Change and Economic Performance]. Moscow, Fond ekonomicheskoi knigi Nachala Publ., 1997, 180 p.
7. Makarenko T.V. [Modern approach to the transformation of Russian accounting standards into accounting practice for management accounting]. *Uchet i statistika = Accounting and Statistics*, 2016, no. 3, pp. 26–34.  
URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennyy-podhod-k-transformatsii>

- rossiyskikh-standartov-po-buhgalterskomu-uchetu-v-uchetnuyu-politiku-po-upravlencheskomu-uchetu (In Russ.)
8. Boiko I.P., Evnevich M.A., Kolyshkin A.V. [Enterprise economy in the digital age]. *Rossiiskoe predprinimatel'stvo*, 2017, vol. 18, no. 7, pp. 1127–1136.  
URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ekonomika-predpriyatiya-v-tsifrovuyu-epohu> (In Russ.)
  9. Vakhrushina M.A. [The accounting paradigm in global economy: Russia's problems and their solutions]. *Mezhdunarodnyi bukhgalterskii uchet = International Accounting*, 2014, vol. 17, iss. 25, pp. 38–46. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/paradigma-buhgalterskogo-ucheta-i-otchetnosti-v-usloviyah-globalnoy-ekonomiki-problemy-rossii-i-puti-ih-resheniya> (In Russ.)
  10. Belyakov S.A., Klyachko T.L. *Otsenka vklada vysshego i srednego professional'nogo obrazovaniya v ekonomiku rossiiskikh regionov* [Assessing the contribution of higher and secondary vocational education to the Russian regions' economies]. Moscow, Delo Publ., 2016, 79 p.
  11. Egorshin A.P. [Possible scenarios: On the development of higher education in Russia]. *Vysshee obrazovanie v Rossii = Higher Education in Russia*, 2006, no. 5, pp. 21–26. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vozmozhnye-stsenarii-o-razvitiivysshego-obrazovaniya-v-rossii> (In Russ.)
  12. Marshev V.I. (Ed.) *Sbornik nauchnykh statei TsSM EF MGU. Vyp. 1* [A collection of scientific articles of SMC FE MSU. Issue 1]. Moscow, Faculty of Economics of Lomonosov Moscow State University Publ., 2017, 216 p.  
URL: <https://docplayer.ru/71038539-Nauchnyh-statey-sbornik-csm-ef-mgu-vypusk-1-pod-redakciey-v-i-marsheva-sbornik-statey.html>
  13. Parasotskaya N.N. [Managerial accounting in higher educational institutions]. *Bukhgterskii uchet v byudzhetnykh i nekommercheskikh organizatsiyakh = Accounting in Budgetary and Non-Profit Organizations*, 2014, no. 21, pp. 20–25.  
URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlencheskiy-uchet-v-vysshih-uchebnyh-zavedeniyah> (In Russ.)
  14. Romanov M.S. [Management accounting and its role in the enterprise governance]. *Servis v Rossii i za rubezhom*, 2017, vol. 11, iss. 1, pp. 6–16. (In Russ.)  
URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlencheskiy-uchyot-i-ego-rol-v-upravlenii-organizatsiey>

15. Blazhenkova N.M. [Strategic management accounting as an information subsystem of the enterprise]. *Bukhgalterskii uchet = Accounting*, 2008, no. 12, pp. 72–75.
16. Teikheira P. [Higher vocational education markets: Can we still learn from the classics?]. *Ekonomika obrazovaniya = Economics of Education*, 2008, no. 4, pp. 163–169. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/rynki-v-sfere-vysshego-obrazovaniya-mozhem-li-my-po-prezhnemu-uchitsya-u-klassikov> (In Russ.)
17. Sheps I., Ezrakhovich A. [ISO 9004:2018 International Standard: The quality of an organization and sustained success]. *Metody menedzhmenta kachestva = Methods of Quality Management*, 2020, no. 3, pp. 14–22. URL: [https://rusregister.ru/wp-content/uploads/mezhdunarodnyj-standart-iso-9004\\_2018\\_kachestvo-organizatsii-i-ustojchivyy-uspeh.pdf](https://rusregister.ru/wp-content/uploads/mezhdunarodnyj-standart-iso-9004_2018_kachestvo-organizatsii-i-ustojchivyy-uspeh.pdf) (In Russ.)
18. Glushchenko A.V., Egorova E.M. [A conceptual vision and mechanism for functional and strategic budgeting in the higher educational institution]. *Mezhdunarodnyi bukhgalterskii uchet = International Accounting*, 2015, vol. 18, iss. 17, pp. 17–31. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kontseptualnoe-videnie-i-mehanizm-realizatsii-funktsionalno-strategicheskogo-byudzhetrovaniya-v-vuze> (In Russ.)
19. Kaplan R.S., Norton D.P. *Sbalansirovannaya sistema pokazatelei. Ot strategii k deistviyu* [The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action]. Moscow, Olimp-Biznes Publ., 2004, 294 p.
20. Vakhitov D.R., Kondrat'eva T.N. [Teaching staff of higher education institutions in the conditions of reforming the Russian system of higher education]. *Vestnik Buryatskogo gosudarstvennogo universiteta. Pedagogika. Filologiya. Filosofiya = Buryat State University Bulletin. Pedagogy. Philology. Philosophy*, 2015, no. 1, pp. 43–47. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/professorsko-prepodavatelskiy-sostav-vuzov-v-usloviyah-reformirovaniya-rossiyskoy-sistemy-vysshego-obrazovaniya> (In Russ.)

### **Conflict-of-interest notification**

We, the authors of this article, bindingly and explicitly declare of the partial and total lack of actual or potential conflict of interest with any other third party whatsoever, which may arise as a result of the publication of this article. This statement relates to the study, data collection and interpretation, writing and preparation of the article, and the decision to submit the manuscript for publication.