

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 343

Modele zarządzania kosztami i dokonaniem

Redaktorzy naukow
Edward Nowak
Maria Nieplowicz



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2014

Redakcja wydawnicza: Agnieszka Flasińska
Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz
Korekta: Barbara Cibis
Łamanie: Małgorzata Czupryńska
Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:
www.ibuk.pl, www.ebscohost.com,
w Dolnośląskiej Bibliotece Cyfrowej www.dbc.wroc.pl,
The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,
a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon
http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się
na stronie internetowej Wydawnictwa
www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2014

ISSN 1899-3192
ISBN 978-83-7695-465-3

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk i oprawa:
EXPOL, P. Rybiński, J. Dąbek, sp.j.
ul. Brzeska 4, 87-800 Włocławek

Spis treści

| | |
|--|-----|
| Wstęp | 11 |
| Anna Balicka: Benchmarking a konkurencyjność przedsiębiorstwa | 13 |
| Piotr Bednarek: Samoocena audytu wewnętrznego w Polsce: stan wiedzy i kierunki dalszych badań | 31 |
| Renata Biadacz: Przesłanki uwzględniania kosztów środowiskowych w MŚP w dobie zrównoważonego rozwoju | 42 |
| Anna A. Bialek-Jaworska, Renata Gabryelczyk: Krytyczna analiza kalkulacji kosztów kształcenia w szkołach wyższych w Polsce | 52 |
| Halina Buk: Wpływ dokonań jednostek zależnych na wyniki finansowe grupy kapitałowej | 69 |
| Jolanta Chluska: Rachunek kosztów standardowych w procesach decyzyjnych podmiotów leczniczych | 77 |
| Halina Chłodnicka: Sprawozdanie finansowe a pomiar efektów działalności przedsiębiorstwa w zagrożeniu kontynuacji działania | 87 |
| Magdalena Chmielowiec-Lewczuk: Pomiar dokonań w działalności ubezpieczeniowej | 102 |
| Marlena Ciechan-Kujawa: Funkcja doradcza audytu zewnętrznego i perspektywy jej rozwoju | 114 |
| Dorota Czerwińska-Kayzer: Propozycja systemu wskaźników rentowności uwzględniającego płynność finansową | 125 |
| Michał Dyk: Kompetencyjna teoria firmy na przykładzie KPMG | 134 |
| Izabela Emerling: Rachunek kosztów a nowoczesne zarządzanie przedsiębiorstwem | 143 |
| Beata Iwasieczko: Modele biznesowe i ocena czynników ich efektywności | 154 |
| Elżbieta Janczyk-Strzała: Budżetowanie jako narzędzie zarządzania kosztami uczelni niepublicznych w świetle wyników badań | 164 |
| Elżbieta Jaworska: Specyfika zarządzania błędami w przedsiębiorstwie | 173 |
| Jacek Jaworski: Znaczenie informacji o kosztach dla zarządzania małym przedsiębiorstwem w opiniach menedżerów | 183 |
| Magdalena Jaworzyńska: Powiązanie modeli biznesowych z zarządzaniem strategicznym w zakładzie opieki zdrowotnej | 192 |
| Marcin Jędrzejczyk: Zyskowność a produktywność w procesie pomiaru dokonań podmiotu gospodarczego | 202 |
| Ilona Kędzierska-Bujak: Zbilansowana karta wyników jako narzędzie wspierające komunikowanie i realizację strategii przedsiębiorstwa | 211 |

| | |
|--|-----|
| Bartosz Kołodziejczuk: Zarządzanie kosztami z wykorzystaniem metody <i>hoshin kanri</i> | 220 |
| Krzysztof Konstantyn: Koncepcja wdrożenia rachunku odpowiedzialności w ośrodkach odpowiedzialności za przychody i zyski w przedsiębiorstwach produkujących konstrukcje budowlane..... | 230 |
| Zbigniew Korzeb: Redukcja kosztów osobowych jako element synergii operacyjnej w fuzjach i przejęciach banków komercyjnych..... | 241 |
| Mariola Kotłowska: Wpływ statystycznej analizy procesów na kreowanie wartości przedsiębiorstwa..... | 249 |
| Robert Kowalak: Produkcyjne mierniki dokonań w sprawozdawczości zarządczej..... | 264 |
| Marcin Kowalewski: Pomiar dokonań podporządkowany zasadom <i>lean management</i> | 273 |
| Michał Kowalski, Agata Klaus-Rosińska: Koszty infrastruktury w kalkulatorze kosztów kształcenia szkół wyższych..... | 282 |
| Justyna Kujawska: Koszty niewykorzystanych zasobów na oddziale szpitalnym..... | 295 |
| Paweł Kuźdowicz: Model ewidencyjny rachunku kosztów i dokonań w systemie ERP..... | 304 |
| Dorota Kuźdowicz: Rachunek kosztów planowanych źródłem informacji zarządczej..... | 315 |
| Zbigniew Leszczyński: Analiza łańcucha wartości jako narzędzie redukcji kosztów w średnim przedsiębiorstwie produkcyjnym zarządzanym procesowo..... | 324 |
| Agnieszka Lew: Planowanie i rozliczanie kosztów projektów..... | 336 |
| Grzegorz Lew: Rachunek kosztów logistyki w przedsiębiorstwach handlowych..... | 344 |
| Tomasz Lewandowski: Wykorzystanie informacji na potrzeby zarządzania kosztami w branży motoryzacyjnej..... | 354 |
| Mariusz Lisowski: Metoda <i>Data Envelopment Analysis</i> (DEA) w ocenie efektywności podmiotów..... | 364 |
| Małgorzata Macuda: Jednorodne Grupy Pacjentów w rachunku kosztów i wyników szpitala..... | 376 |
| Teresa Martyniuk, Dagmara Gutowska: Wykorzystanie <i>lean accounting</i> w zarządzaniu dokonaniem przedsiębiorstwa..... | 386 |
| Jarosław Mielcarek: Analiza istotnych elementów rachunku kosztów docelowych..... | 401 |
| Daria Moskwa-Bęczkowska: Zarządzanie procesowe i jego przydatność do zarządzania kosztami uczelni publicznej..... | 417 |
| Przemysław Mućko, Stanisław Hońko: Specyfika zrównoważonej karty dokonań w podmiotach leczniczych..... | 431 |
| Andrzej Niemiec: Możliwość normalizacji pomiaru osiągnięć na przykładzie miar stosowanych w zarządzaniu przedsiębiorstwem kurierskim..... | 440 |
| Maria Nieplowicz: Zastosowanie zrównoważonej karty wyników w mieście na przykładzie Urzędu Miasta w Hrubieszowie..... | 452 |

| | |
|---|-----|
| Edward Nowak: Koszty w różnych sytuacjach działalności jednostek gospodarczych..... | 462 |
| Piotr Oleksyk: Ewaluacja w działalności jednostki samorządu terytorialnego | 470 |
| Ryszard Orliński: Zastosowanie rachunku kosztów docelowych w szpitalach ... | 478 |
| Michał Poszwa: Zarządzanie kosztami podatkowymi w przedsiębiorstwie | 487 |
| Sabina Rokita: Rachunek kosztów działań i analiza wartości kosztów ogólnych jako metody alokacji kosztów pośrednich na projekty..... | 496 |
| Wanda Skoczylas: Pomiar dokonań w przedsiębiorstwach sieciowych handlu hurtowego i detalicznego pojazdami samochodowymi i naprawy pojazdów samochodowych | 506 |
| Magdalena Szydelko: Benchmarking we wspomaganiu monitoringu procesów na tle podejścia procesowego | 519 |
| Alfred Szydelko: Koszty stałe niewykorzystanych normalnych zdolności produkcyjnych jako kategoria zarządcza..... | 529 |
| Joanna Świerk: Koncepcja strategicznej karty wyników w zarządzaniu strategią rozwoju miasta Lublina | 538 |
| Piotr Urbanek: Problem agencji w warunkach zdecentralizowanego modelu zarządzania uczelnią publiczną..... | 550 |
| Paweł Warowny, Marcin Pielaszek: Analiza komparatywna wykorzystania różnych koncepcji rachunku kosztów w zarządzaniu..... | 559 |
| Marcin Wierzbiński: Determinanty konieczności wdrożenia rynku zdolności wytwórczych w energetyce | 570 |
| Beata Zaleska: Kalkulacja kosztu jednostkowego procedur medycznych w szpitalu X | 582 |

Summaries

| | |
|---|-----|
| Anna Balicka: Benchmarking vs. competitiveness of an enterprise | 30 |
| Piotr Bednarek: Self-assessment of internal auditing in Poland: state of the art and further research perspectives | 41 |
| Renata Bładacz: Prerequisites for including environmental costs of SMEs in the era of sustainable development | 51 |
| Anna A. Białek-Jaworska, Renata Gabryelczyk: Critical analysis of the higher education costing in Poland..... | 68 |
| Halina Buk: Influence of subsidiaries performance on financial results of a consolidated group | 76 |
| Jolanta Chluska: Standard costing in decision-making processes of healthcare units | 86 |
| Halina Chłodnicka: Financial statement vs. measurement of performance results of an enterprise in the threat of actions continuation | 101 |
| Magdalena Chmielowiec-Lewczuk: Performance measurement in insurance activity..... | 113 |

| | |
|---|-----|
| Marlena Ciecchan-Kujawa: The advisory function of the external audit and its perspectives | 124 |
| Dorota Czerwińska-Kayzer: A proposition to linking financial liquidity with a return on sales ratio system..... | 133 |
| Michał Dyk: KPMG as an example of competence company..... | 142 |
| Izabela Emerling: Cost accounting and modern company management..... | 153 |
| Beata Iwasieczko: Business models and evaluation of the factors of their effectiveness | 162 |
| Elżbieta Janczyk-Strzała: Budgeting as a tool of costs management in non-public higher education institutions (HEIs) in view of the research results..... | 172 |
| Elżbieta Jaworska: Specificity of error management in an enterprise | 182 |
| Jacek Jaworski: Importance of information on costs in small enterprise management in managers' opinions..... | 191 |
| Magdalena Jaworzyńska: Linking business models with strategic management in health care organization..... | 201 |
| Marcin Jędrzejczyk: Profitability vs. productivity in the process of assessment of the company achievements | 210 |
| Ilona Kędzierska-Bujak: Balanced Scorecard as a tool supporting the communication and implementation of the company strategy..... | 219 |
| Bartosz Kołodziejczuk: Cost management by <i>hoshin kanri</i> method | 229 |
| Krzysztof Konstantyn: The conception of introduction of responsibility accounting in the centers responsible for revenues and profit in building construction enterprises..... | 239 |
| Zbigniew Korzeb: Reduction of personnel costs as an element of operating synergy in mergers and acquisitions of commercial banks..... | 248 |
| Mariola Kotłowska: Impact of statistical analysis of processes on the creation of corporate value | 263 |
| Robert Kowalak: Production performance indicators in management reports..... | 272 |
| Marcin Kowalewski: Performance measurement subordinated to lean management | 281 |
| Michał Kowalski, Agata Klaus-Rosińska: Infrastructure costs in the calculator of teaching costs of universities | 294 |
| Justyna Kujawska: Costs of unused resources in a hospital ward | 303 |
| Paweł Kuźdowicz: Recording model of cost and achievement accounting in an ERP system..... | 314 |
| Dorota Kuźdowicz: Planned cost accounting as a source of management information | 323 |
| Zbigniew Leszczyński: Value chain analysis as a tool for cost reduction in the process-based middle enterprise model..... | 335 |
| Agnieszka Lew: Planning and accounting projects costs..... | 343 |
| Grzegorz Lew: Logistics cost accounting in trade enterprises..... | 353 |
| Tomasz Lewandowski: Use of information for cost management in the automotive industry | 363 |

| | |
|--|-----|
| Mariusz Lisowski: Data Envelopment Analysis (DEA) – a method for measuring efficiency | 375 |
| Małgorzata Macuda: Diagnosis-Related Groups in hospital's costs and results account..... | 385 |
| Teresa Martyniuk, Dagmara Gutowska: The use of lean accounting in performance management | 400 |
| Jarosław Mielcarek: Analysis of target costing relevant elements | 416 |
| Daria Moskwa-Bęczkowska: Process management and its usefulness to cost management of public university | 430 |
| Przemysław Mućko, Stanisław Hońko: Distinctive features of Balanced Scorecard in health care organizations | 439 |
| Andrzej Niemiec: The possibility of standardization of performance measurement on the example of measures used in the management of courier company | 451 |
| Maria Nieplowicz: The use of the Balanced Scorecard for the city on the example of the city of Hrubieszów | 461 |
| Edward Nowak: Cost at various stages of company operation..... | 469 |
| Piotr Oleksyk: Evaluation in activity of local government units | 477 |
| Ryszard Orliński: The use of target costing in hospitals..... | 486 |
| Michał Poszwa: Tax cost management in a company | 495 |
| Sabina Rokita: Activity based costing and the analysis of general costs value as methods of allocation of indirect costs on projects | 505 |
| Wanda Skoczylas: Performance measurement in network-centric companies of wholesale and retail trade of vehicles and automotive repair of motor vehicles . | 518 |
| Magdalena Szydelko: Benchmarking in supporting monitoring of processes against the background of the process approach | 528 |
| Alfred Szydelko: Fixed costs of unused normal capacity production as a category of management..... | 537 |
| Joanna Świerk: The Balanced Scorecard in the process of managing the development strategy of the city of Lublin | 549 |
| Piotr Urbanek: Agency problem in the decentralized model of management in a public university | 558 |
| Paweł Warowny, Marcin Pielaszek: Comparative analysis of the use of different cost accounting concepts in management..... | 569 |
| Marcin Wierzbiński: The determinants of introducing the capacity market in energy industry | 581 |
| Beata Zaleska: Calculation of the unit costs for medical procedures in X hospital (case study)..... | 591 |

Daria Moskwa-Bęczkowska

Politechnika Świętokrzyska

e-mail: dariam@tu.kielce.pl

ZARZĄDZANIE PROCESOWE I JEGO PRZYDATNOŚĆ DO ZARZĄDZANIA KOSZTAMI UCZELNI PUBLICZNEJ

Streszczenie: Przedmiotem rozważań niniejszego artykułu jest przedstawienie istoty zarządzania procesowego oraz przesłanek determinujących możliwość i celowość jego wykorzystania do zarządzania kosztami uczelni publicznych w Polsce. Teoretyczne aspekty omawianego zagadnienia zostały poszerzone o rozważania dotyczące zastosowania w uczelniach publicznych tzw. rachunku kosztów działań, narzędzia umożliwiającego zwiększenie zasobu informacji o ponoszonych przez te uczelnie kosztach.

Słowa kluczowe: uczelnie publiczne, zarządzanie procesowe, zarządzanie kosztami, rachunek kosztów działań.

DOI: 10.15611/pn.2014.343.38

1. Wstęp

Wprowadzana od kilku lat reforma szkolnictwa wyższego w Polsce sprawiła, iż w sektorze tym nastąpiło wiele istotnych zmian. Dotyczą one m.in. sposobu finansowania działalności dydaktycznej oraz naukowo-badawczej, dostosowania oferty kształcenia do wymagań rynku pracy, podwyższenia jakości kształcenia. Więcej uwagi zaczęto poświęcać także problematyce zarządzania szkołami wyższymi, o czym świadczą toczące się w literaturze przedmiotu dyskusje na ten temat [Wawak 2012; Musiał 2013; Kowalska 2013; Stachowiak-Kudła 2012]. Szkoły wyższe, funkcjonując w coraz bardziej turbulentnym i nieprzyjaznym środowisku, wdrażają nowoczesne modele zarządzania, umożliwiające im zarówno przetrwanie, jak i rozwój [Kaczmarczyk (red.) 2012, s. 8]. Problem ten jest szczególnie istotny w kontekście obecnych społeczno-ekonomicznych uwarunkowań funkcjonowania szkół wyższych w Polsce, w tym uczelni publicznych. Jednym z nich jest brak możliwości wzrostu obciążenia budżetu państwa wydatkami na finansowanie publicznych szkół wyższych, spowodowany trudną sytuacją finansów publicznych. Kolejne uwarun-

kowanie wyniku z obserwowanych zjawisk i procesów demograficznych, mających wpływ na systematyczny spadek liczby studentów w Polsce począwszy od 2005 r.¹ Uczelnie publiczne zaczęły funkcjonować w warunkach ostrej konkurencji, skupiając swoje działania na uatrakcyjnianiu oferty programowej studiów i zachęceniu, różnymi sposobami, jak największej liczby kandydatów do wyboru danej uczelni.

Brak możliwości zwiększenia nakładów finansowych z budżetu państwa na sektor szkolnictwa wyższego oraz wzrost konkurencji ze strony innych uczelni to nie jedyne wyzwania, w obliczu których przyszło funkcjonować uczelniom publicznym. Niemniej jednak wyzwania te wymuszają reorganizację systemów zarządzania we wszystkich sferach ich działalności, a poprawa skuteczności i efektywności zarządzania staje się istotnym wyzwaniem dla kierujących uczelniami publicznymi [Ernst & Young 2010, s. 40].

Podejmowane działania, usprawniające proces zarządzania uczelnią, muszą być poprzedzone pracą nad opracowaniem klarownej strategii rozwoju każdej uczelni publicznej z jasno sprecyzowanymi celami strategicznymi. Warto zaznaczyć, iż strategię te muszą także uwzględniać możliwości finansowe tychże uczelni. Szczególnego znaczenia nabierają zatem informacje o ponoszonych przez nie kosztach, które – jak wynika z analizy przeprowadzonej przez autorkę artykułu – w ostatnich latach znacznie przewyższają osiągnięte przez nie przychody [Moskwa-Bęczkowska 2012, s. 354–360].

Uczelnie publiczne, aby utrzymać konkurencyjną pozycję na rynku usług edukacyjnych, nie pogarszając przy tym swej sytuacji finansowej, powinny udoskonalić „przestarzałe” już systemy zarządzania. Jedną ze współczesnych koncepcji prezentowanych w literaturze przedmiotu jest zarządzanie organizacją poprzez realizowane w niej procesy i działania. Takie podejście zwię się koncepcją *zarządzania procesowego*, która wykorzystywana jest już od kilkunastu lat przez podmioty w sektorze rynkowym. Podnosząc skuteczność i efektywność ich funkcjonowania, koncepcja ta stała się także inspiracją i fundamentem wielu inicjatyw o bardzo zróżnicowanym charakterze aplikacyjnym, również w jednostkach sektora finansów publicznych.

Istota koncepcji zarządzania procesowego sprawia, że istnieje możliwość zaimplementowania zarówno samej koncepcji, jak i jej narzędzi, także w uczelniach publicznych. Wydaje się ona szczególnie przydatna w odniesieniu do ewidencji i rozliczania kosztów własnych publicznych szkół wyższych w Polsce. Zagadnienie to postrzegane jest jako jedno z kluczowych zagadnień w procesie doskonalenia systemu informacji ekonomicznej na potrzeby zarządzania uczelniami.

Narzędziem wspomagającym podejście procesowe w kontekście ponoszonych przez uczelnie publiczne kosztów jest rachunek kosztów działań (*Activity-Based Costing*), będący przedmiotem wielu badań, w tym także polskich [Januszewski 2011;

¹ Według prognoz demograficznych w latach 2008–2020 liczba osób w grupie wiekowej 18–24 lata, tj. w tradycyjnym wieku studenckim, spadnie o ok. 1,5 mln, co przełoży się na spadek liczby studentów o ok. 36%.

Klaus-Rosińska, Kuchta 2009; Miłosz 2003; Ossowski 2009]. Dlatego też zasadniczym celem niniejszego artykułu jest przedstawienie wybranych aspektów koncepcji zarządzania procesowego w uczelni publicznej w kontekście jej przydatności do zarządzania kosztami tejże uczelni.

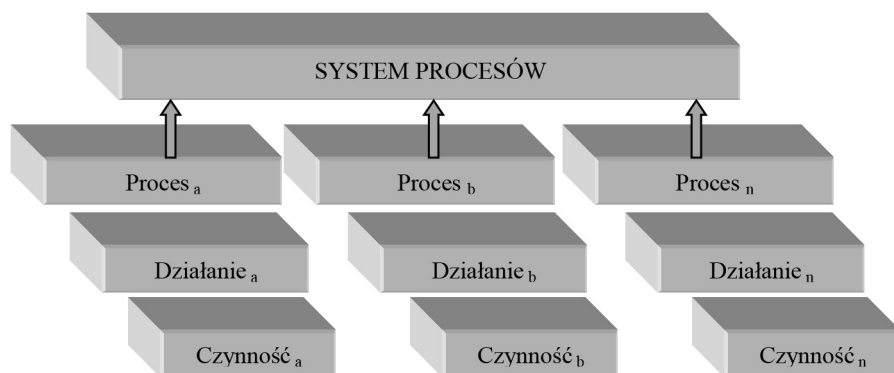
2. Zarządzanie procesowe i jego rola w publicznej uczelni wyższej

Jak wspomniano, uczelnie publiczne w Polsce, chcąc utrzymać przewagę konkurencyjną na rynku świadczonych usług edukacyjnych, muszą zwiększyć skuteczność i efektywność dotychczasowych systemów zarządzania. W literaturze przedmiotu opisywanych jest wiele różnorodnych koncepcji zarządzania, mających na celu poprawę skuteczności i efektywności działania różnych podmiotów. Takie podejście zawarte jest m.in. w koncepcji zarządzania procesowego, będącej przedmiotem analizy w tej części artykułu.

W celu wyjaśnienia istoty koncepcji zarządzania procesowego zasadne jest zdefiniowanie terminu *proces*, który w literaturze przedmiotu jest różnorodnie interpretowany. Ze względu na ograniczoną objętość artykułu, poniższe rozważania będą miały charakter syntetyczny i posłużą jedynie do wyjaśnienia istoty koncepcji zarządzania procesowego.

Zdaniem M. Hammera oraz J. Champy'ego procesem nazywamy zbiór czynności wymagający na wejściu wkładu i dający na wyjściu rezultat mający pewną wartość dla klienta [Hammer, Champy 1996, s. 49]. M. Porter definiuje proces jako łańcuch wartości, w którym poprzez realizację poszczególnych działań zwiększa się wartość zaangażowania w tworzenie lub dostarczanie produktu czy też usługi [Porter 1985, s. 3]. Z kolei K. Lisiecka uważa, iż „proces jest logiczną organizacją personelu, materiałów, energii i przebiegów w ciągu usystematyzowanych czynności wytwórczych, które są ukierunkowane na uzyskanie założonego wyniku” [Lisiecka 2000, s. 423]. Podobnie proces definiuje E. Skrzypek, według której jest to logiczny ciąg następujących po sobie lub równoległych czynności. Ich realizacja prowadzi do spełnienia oczekiwań klienta – zarówno wewnętrznego, jak i zewnętrznego – przez dostarczenie mu wyrobu, usługi, dokumentacji zgodnych z jego wymaganiami [Skrzypek, Hofman 2010, s. 12]. W szerszym ujęciu dla E. Skrzypek proces jest współdziałaniem ludzi, maszyn i urządzeń oraz metod działania skierowanych na wykonanie pewnego wyrobu, usługi [Skrzypek 2002, s. 146].

Podsumowując: prezentowane w literaturze przedmiotu interpretacje pojęcia *proces* definiują go jako zestaw działań najczęściej realizowanych w sekwencji, zmierzających do wytworzenia produktu lub usługi o określonym i akceptowalnym przez klienta poziomie wartości [Skrzypek, Hofman 2010, s. 16]. Proces rozumiany jako ciąg występujących po sobie czynności i działań nie występuje w danej organizacji samodzielnie, jest powiązany z innymi procesami, tworząc tzw. system procesów (rys. 1). Umożliwia skuteczne i efektywne przekształcanie elementów materialnych, informacji oraz energii obecnych na wejściu systemu w dobra materialne i informacje, obecne na wyjściu systemu [Skrzypek, Hofman 2010, s. 17].



Rys. 1. Elementy systemu procesów

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Badiru, Ayeni 1993, s. 84].

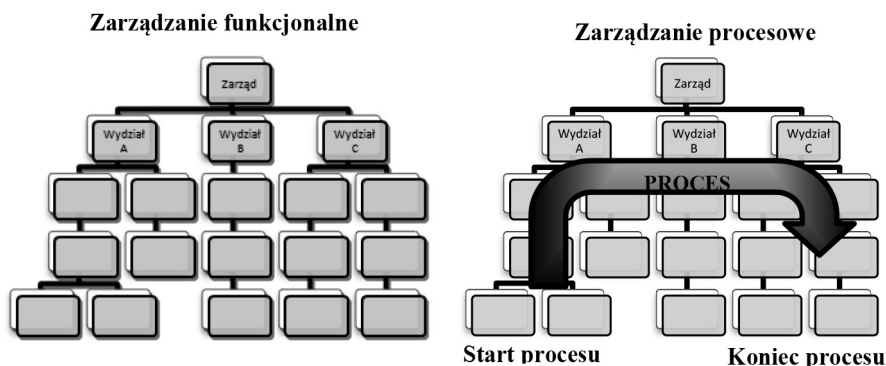
Zaprezentowane na rys. 1 graficzne ujęcie architektury procesów daje możliwość m.in. spojrzenia na daną jednostkę gospodarczą z perspektywy realizowanych w niej czynności i działań, a także lepszego poznania zasad jej funkcjonowania, pokazując zachodzące w niej zależności. Stwarza to odpowiednie warunki do skutecznego i efektywnego zarządzania nie tylko poszczególnymi procesami, ale także całą organizacją. Prezentowane podejście jest podstawą koncepcji tzw. zarządzania procesowego. Jego istotą jest dokonywanie systematycznej oceny uzyskiwanych efektów, podtrzymywanie funkcjonowania procesów i wprowadzanie korekt, jeśli osiągnięte rezultaty odbiegają od normy [Bitkowska i in. 2011, s. 36].

Zarządzanie procesowe jest zatem systematycznym, ustrukturyzowanym podejściem do analizy, doskonalenia, kontroli oraz takiego oddziaływania na procesy, którego celem jest wzrost jakości towarów lub usług [Elzinga i in. 1995, s. 119, 120]. W praktyce oznacza poszukiwanie takiej struktury operacji, czyli składników procesu, która byłaby ukierunkowana na tworzenie wartości dodanej dla całego systemu organizacyjnego, a więc i jego poszczególnych części [Grajewski 2007, s. 56].

Koncepcja zarządzania procesowego może znaleźć powszechniejsze zastosowanie w doskonaleniu jakości zarządzania uczelniami publicznymi, wspierając osiągnięcie głównych celów strategicznych uczelni, w tym: realizację misji, wizji oraz standardów działania skierowanych do odbiorców zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych. Skuteczne i efektywne realizowanie procesów, potwierdzone pomiarem stopnia ich realizacji, pozytywnie wpłynie na spełnienie wyżej wymienionych założeń oraz poprawę jakości funkcjonowania uczelni wyższej. Warto w tym miejscu zwrócić uwagę, iż do zapewnienia sprawnego funkcjonowania procesów konieczne jest także zapewnienie odpowiednich zasobów, w tym przede wszystkim zasobów ludzkich, materialnych oraz informacyjnych. Dzięki temu precyzyjnie zdefiniowane procesy, powiązane ze sobą mapą określonych zależności, umożliwią dokładny opis funkcjonowania uczelni we wszystkich typach prowadzonej działalności, tj. działal-

ności dydaktycznej, badawczej oraz gospodarczo-wyodrębnionej. Szczególną zaletą tego typu podejścia jest możliwość stałego kontrolowania efektywności danego procesu poprzez minimalizację kosztów jego funkcjonowania.

Dzięki stałemu monitorowaniu procesów zachodzących w uczelniach publicznych możliwe byłoby wykrywanie ich słabych stron, mających negatywny wpływ m.in. na osiąganie założonych celów strategicznych. Na rysunku 2 przedstawione są, w ujęciu modelowym, tradycyjne zarządzanie funkcjonalne, stosowane w większości publicznych szkół wyższych, oraz zarządzanie procesowe.



Rys. 2. Modele zarządzania uczelnią publiczną

Źródło: opracowanie własne.

Dla zarządzania funkcjonalnego charakterystyczne jest wykonywanie poszczególnych zadań przez konkretne komórki organizacyjne, pełniące określone funkcje w danej uczelni. Jego wadą jest izolowanie od siebie poszczególnych jednostek organizacyjnych w ramach wykonywanych zadań. Takie podejście powoduje często sztucznie wprowadzaną konkurencję międzywydziałową, której efektem może być wzajemna niechęć pracowników, co w skrajnych przypadkach może zakończyć się także utrudnieniem realizacji zadań [Kunasz 2011, s. 7]. W takim środowisku pojawiają się trudności w przepływie informacji (nadmiar kontaktów nieformalnych nakierowanych na skompletowanie dokumentacji, znaczne rozproszenie danych, komunikacja tylko w pionach), pojawia się także opór wobec zmian [Kunasz 2011, s. 8]. Powoduje to znaczne trudności w egzekwowaniu efektów realizowanych zadań, niosąc za sobą konieczność wprowadzania rozbudowanego systemu nadzoru. Sytuacja ta jest wyjątkowo niebezpieczna w przypadku uczelni wyższych, ponieważ wiąże się ona także ze wzrostem kosztów jej funkcjonowania.

Oczekuje się, że przejście z zarządzania funkcjonalnego do zarządzania procesowego w uczelniach publicznych spowoduje zatarcie się granic pomiędzy poszczególnymi jednostkami organizacyjnymi, zachęci do pracy w interdyscyplinarnych zespołach, jednocześnie pokazując uczestnikom procesu, co dzieje się wcześniej i jak wykorzystywane są później rezultaty ich pracy.

Podsumowując: zastosowanie podejścia procesowego do zarządzania uczelnią publiczną stworzy możliwość spojrzenia na jej działalność nie przez pryzmat realizowanych zadań statutowych, lecz całych procesów – zbiorów zadań – mających wpływ na osiąganie założonych celów. Tak zorganizowany system procesów, to, w jaki sposób zbudowana jest ich struktura, jak są ze sobą powiązane i jak efektywnie wykorzystywane są w nich poszczególne zasoby, decyduje w dużej mierze o sukcesie uczelni oraz skuteczności i efektywności realizacji jej misji i celów strategicznych.

3. Identyfikowanie procesów w publicznej uczelni wyższej

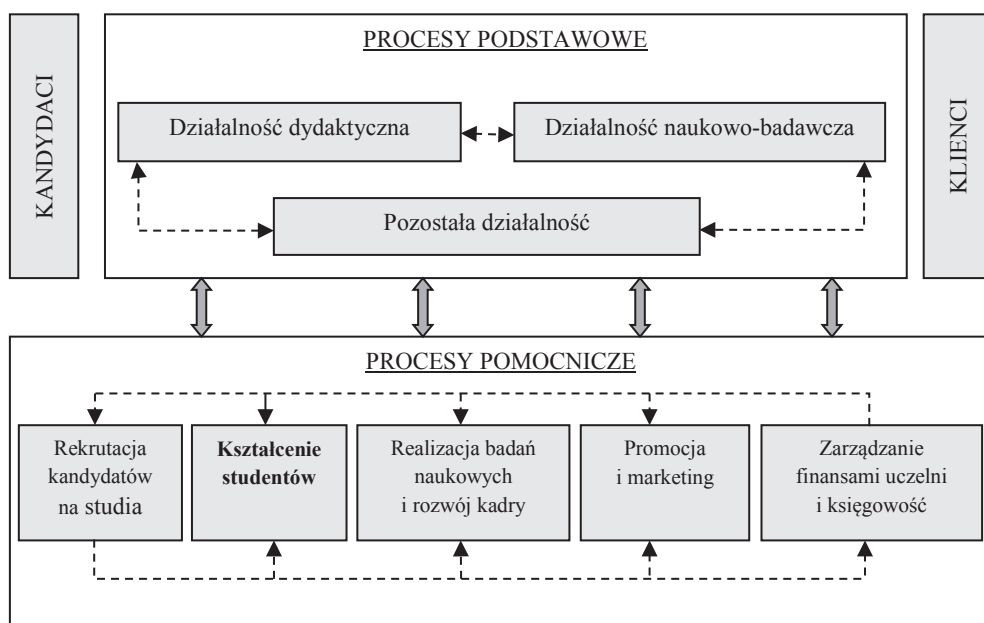
Jak wspomniano, funkcjonowanie każdej uczelni publicznej można przedstawić za pomocą wzajemnie powiązanych ze sobą procesów. Ich identyfikacja jest kluczowym warunkiem wykorzystania zarządzania procesowego do zarządzania uczelnią. Prawidłowa identyfikacja procesów wymaga m.in.:

- ustalenia zasad i określenia kryteriów wyodrębniania różnych rodzajów procesów (tj. procesów podstawowych lub pomocniczych) i ich granic (tj. określenia początku i końca procesu),
- opracowania mapy procesów, polegającej na stworzeniu graficznej prezentacji procesów realizowanych w jednostce i ich wzajemnych zależności,
- ustalenia mierników, określających poziom skuteczności i efektywności procesów,
- określenia właścicieli procesów (tj. osób odpowiedzialnych za prawidłową realizację procesów),
- formalizacji, tj. zatwierdzenia przyjętej struktury procesowej jako obowiązującej.

W literaturze przedmiotu odnaleźć można wiele różnych kryteriów identyfikacji procesów w jednostkach gospodarczych (np. [Grajewski 2012, s. 34; Kaplan, Cooper 2001; Miller, Vollman 1985; Porter 1985]). Wśród nich wymienić należy m.in. wartość, jaką proces generuje dla klienta, obszar jego oddziaływania oraz rolę i miejsce w systemie procesów. Kryteria te umożliwiają wyodrębnienie takich procesów, jak: procesy podstawowe (główne), pomocnicze (wspomagające) oraz procesy zarządzania (tzw. sterujące). Procesy podstawowe są związane z tymi obszarami działalności jednostki, do których realizacji została ona utworzona, są to procesy związane z tzw. działalnością statutową. W uczelniach publicznych wynikają one przede wszystkim z misji uczelni i umożliwiają realizację głównego przedmiotu ich działalności, tj. kształcenia studentów, prowadzenia badań naukowych oraz działalności usługowej. Głównym celem procesów pomocniczych jest natomiast wspieranie procesów podstawowych. Służą one zapewnieniu sprawnego funkcjonowania jednostki, pośrednio przyczyniając się do osiągania jej celów strategicznych. W przypadku uczelni publicznych do procesów pomocniczych zaliczyć należy np. proces rekrutacji kandydatów na studia, ocenę efektów kształcenia, uzyskiwanie stopni naukowych przez pracowników, szkolenia pracowników czy obsługę administracyjną. Ostatnią

z wymienionych grup procesów są procesy zarządcze, a więc te, które mają charakter decyzyjny i regulacyjny. Ich zadaniem jest dostarczanie organom zarządzającym kompletnych i rzetelnych informacji niezbędnych do podejmowania prawidłowych decyzji. Dzięki silnemu oddziaływaniu na pozostałe procesy wpływają na funkcjonowanie danej jednostki. W uczelniach publicznych do procesów zarządczych zaliczyć można m.in. planowanie strategiczne, ustalanie i monitoring celów oraz nadzór nad systemem jakości kształcenia.

Wyodrębnione na podstawie ustalonych kryteriów procesy podstawowe, pomocnicze i zarządcze stanowią podstawę opracowania tzw. mapy procesów. Jest to najczęściej graficznie przedstawiony schemat procesów głównych i wspomagających wraz z zaznaczonymi pomiędzy nimi powiązaniem. Na rysunku 3 przedstawiono przykładową mapę procesów dla uczelni publicznej.



Rys. 3. Uproszczona mapa procesów uczelni publicznej

Źródło: opracowanie własne.

Wymierną korzyścią przedstawienia funkcjonowania działalności uczelni publicznych w ujęciu procesowym jest określenie, jakie rodzaje działań składają się na dany proces. Dzięki takiemu ujęciu możliwe jest precyzyjne określenie efektu końcowego procesu, optymalizacja czasu trwania poszczególnych działań, a także – z wykorzystaniem dodatkowych narzędzi – określenie kosztów działań procesu. Aby model zarządzania procesowego spełniał swoje zadania dla każdego ze ziden-

tyfikowanych i zmapowanych procesów, konieczne jest określenie ich mierników. Umożliwiają one ocenę skuteczności i efektywności danego procesu. Poniżej przedstawiono wybrane procesy uczelni publicznej wraz z zaproponowanymi dla nich miernikami ich skuteczności (tab. 1).

Tabela 1. Wybrane procesy uczelni publicznej i zaproponowane dla nich mierniki oceny

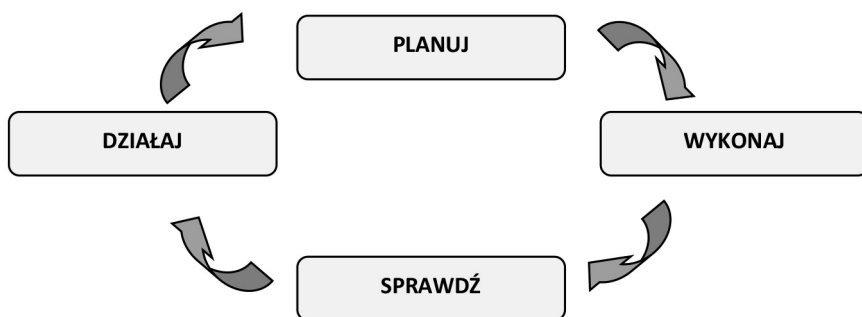
| Wybrane procesy w uczelni publicznej | Miernik oceny skuteczności procesu |
|---|---|
| Zarządzanie uczelnią | Realizacja celów w okresie n , płynność bieżąca w okresie n |
| Zarządzanie personelem | Stopień podnoszenia kwalifikacji przez kadrę dydaktyczną uczelni w okresie n |
| Współpraca z zagranicą. Promocja uczelni. Zadowolenie klienta/absolwenta | Skuteczność postępowania rekrutacyjnego w okresie n |
| Działalność dydaktyczna | Miernik skuteczności procesu dydaktycznego w okresie n , miernik realizacji planu nauczania w okresie n , miernik skuteczności przebiegu procesu doktorskiego w okresie n |
| Działalności naukowo-badawcza | Stopień realizacji planów badawczych uczelni w okresie n |
| Działalność usługowa | Stopień spełnienia mierzalnych potrzeb rynku w zakresie oferowanych usług w okresie n , dynamika sprzedaży usług u nowych klientów w okresie n |

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Woźniak 2005, s. 486].

Pomiar procesów jest podstawą zarządzania procesowego i warunkiem niezbędnym do ciągłego ich doskonalenia, wpływającym także na efektywność funkcjonowania uczelni jako całości. Przeprowadzanie szybkich, prostych pomiarów umożliwia kadrze zarządzającej wprowadzanie modyfikacji w działalności poszczególnych komórek organizacyjnych.

Podsumowując: podstawowym celem zastosowania zarządzania procesowego w uczelni publicznej, oprócz identyfikacji i monitorowania procesów, jest również ich ciągłe doskonalenie. W literaturze przedmiotu opisywane są różne metody doskonalenia, a tym samym optymalizacji procesów², wśród których najbardziej rozpowszechnioną jest tzw. cykl Deminga. Bardzo często jest on określany mianem czteroetapowego cyklu PDCA – skrót pochodzi od angielskich słów *plan – do – check – act*, a więc *planuj – wykonaj – sprawdź – działaj* (rys. 4).

² Do metod optymalizacji procesów opisywanych w literaturze przedmiotu oprócz cyklu Deminga należy zaliczyć: reinżynierię procesów biznesowych (*Business Process Reengineering*), benchmarking, metody statystyczne, takie jak np. statystyczna kontrola procesu czy testy statystycznej istotności.



Rys. 4. Cykl Deminga (PDCA)

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Wyrcza 1999, s. 103, 104].

Etap planowania obejmuje opracowanie szczegółowego planu wdrożenia zaproponowanych usprawnień procesu. Plan ten powinien zawierać m.in. terminy realizacji przyjętych zmian, niezbędne do ich wykonania zasoby, osoby za nie odpowiedzialne oraz planowane efekty. W drugim etapie następuje realizacja przyjętych w planie usprawnień. Etap trzeci obejmuje z kolei sprawdzenie, czy założone usprawnienia zostały wdrożone prawidłowo oraz czy zmodyfikowany proces funkcjonuje skuteczniej i efektywniej. Ostatnim etapem jest rewizja planu wdrożenia w sytuacji, gdy nie został osiągnięty oczekiwany rezultat bądź w celu dalszego polepszenia wyników.

Optymalizacja poszczególnych procesów stwarza m.in. możliwość obniżenia kosztów ich realizacji. Jest to szczególnie przydatne w kontekście działalności dydaktycznej publicznych szkół wyższych w Polsce, w których poziom ponoszonych kosztów w stosunku do osiągniętych przychodów jest wysoki³. Koncepcją silnie związaną z zarządzaniem procesowym jest rachunek kosztów działań, syntetycznie zaprezentowany w kolejnej części artykułu.

4. Zarządzanie kosztami publicznej uczelni wyższej w ujęciu procesowym

Zastosowanie koncepcji zarządzania procesowego w uczelniach publicznych wiąże się z modyfikacją różnych sfer ich działalności, w tym także systemu rachunkowości. Reorganizacja procesu zarządzania uczelniami publicznymi jest szczególnie przydatna w kontekście aktualnych problemów z rozliczaniem kosztów funkcjonowania uczelni. Wynikają one przede wszystkim z „ułomności” obecnie stosowanego systemu ewidencji i rozliczania kosztów. Dostarczane o nich informacje zaspokajają

³ Poniesione w 2012 r. koszty z działalności dydaktycznej przewyższyły osiągnięte przychody z tejże działalności o 5,7% [www.stat.gov.pl].

w szczególności potrzeby wynikające z obowiązków sprawozdawczych, w mniejszym stopniu nastawione są na potrzeby decyzyjne. Efektywne zarządzanie kosztami wymaga zatem większego zasobu informacji o nich, pozyskanego z ewidencji rachunkowej.

Przedstawione zarządzanie procesowe stwarza możliwość powiększenia zasobu informacji o ponoszonych kosztach, dzięki wykorzystaniu tzw. rachunku kosztów działań (tj. *Activity-Based Costing* – ABC) – narzędzia służącego do wspomagania procesów decyzyjnych⁴.

Elementami wspólnymi zarówno w koncepcji zarządzania procesowego, jak i rachunku kosztów działań, są procesy i działania. Podobnie jak w zarządzaniu procesowym, w systemie ABC *proces* rozumiany jest jako sekwencja działań realizowana w celu otrzymania określonego efektu finalnego [Piechota 2005, s. 28]. *Działanie* natomiast jest zbiorem powtarzalnych, jednorodnych i podobnych zdarzeń i czynności wykonywanych w celu realizacji określonej funkcji gospodarczej, powodujących powstawanie kosztów [Piechota 2005, s. 26]. W zarządzaniu procesowym silniej akcentowany jest proces, natomiast w metodzie ABC – działanie. Jest to zrozumiałe z punktu widzenia podejścia do zarządzania jednostką gospodarczą – całościowego w ujęciu procesowym, oraz z punktu widzenia poszczególnych działań jako czynności generujących powstawanie kosztów. Połączone ze sobą (zarządzanie procesowe oraz rachunek kosztów działań) umożliwiają zwiększenie poziomu informacji o ponoszonych kosztach, a tym samym umożliwiają poprawę skuteczności i efektywności jednostki.

Takie połączenie jest szczególnie przydatne w uczelniach publicznych, w których obecnie występuje problem rozliczania kosztów pośrednich⁵. Był on często dyskutowany, w szczególności w Australii, kiedy to w 1998 r. tamtejszy rząd stwierdził, iż dotychczasowy sposób funkcjonowania uczelni publicznych jest nieefektywny. Podjęto wówczas starania polegające na znalezieniu „właściwej” metody kalkulacji kosztów adekwatnej do sytuacji tamtejszych uczelni wyższych. Rezultatami realizowanych badań były opracowanie metodologii wdrożenia rachunku kosztów działań i weryfikacja przygotowanego modelu w kilku wybranych instytucjach edukacyjnych. Po zakończeniu prac pilotażowych powstały dwa opracowania⁶ informujące o możliwościach wdrożenia metody ABC zarówno w całej uczelni, jak i w poszczególnych obszarach jej działalności. Podobne badania przeprowadzono w Wielkiej

⁴ W 1987 r. koncepcja ABC została spopularyzowana przez trzech profesorów z Uniwersytetu Harvarda w USA (Kaplana, Coopera i Johnsona), jednakże w literaturze przedmiotu odnaleźć można informacje, iż jej początki przypadają na 1938 r., kiedy to E. Kohlar opracował procedury rachunkowości działań.

⁵ Warto przypomnieć, iż bezpośrednią przyczyną stworzenia rachunku kosztów działań była potrzeba opracowania metody lepszego rozliczania kosztów pośrednich.

⁶ *A Study to Develop a Costing Methodology for the Australian Higher Education Sector* (2000), *A Study to Develop a Costing Methodology for Library and Information Technology Activities for the Australian Higher Education Sector* (2001).

Brytanii, gdzie rachunek kosztów działań został zaimplementowany w kilku wybranych uczelniach wyższych [Cropper, Cook 2000, s. 61–68]. Po 5 latach od wdrożenia rachunku ABC, żadna z uczelni nie skrytykowała nowego systemu kalkulacji kosztów, wręcz przeciwnie, coraz więcej uczelni decydowało się na jego wdrożenie⁷. Przeprowadzone badania dowodzą, iż zastosowanie koncepcji zarządzania procesowego wspomaganego rachunkiem kosztów działań jest dla uczelni publicznych w Polsce szansą na podniesienie efektywności. Informacje uzyskane dzięki zastosowaniu rachunku kosztów działań są w porównaniu z tradycyjnym systemem rachunku kosztów z pewnością o wiele bardziej precyzyjne (tab. 2).

Tabela 2. Tradycyjny system rachunku kosztów a rachunek kosztów działań

| Tradycyjny system rachunku kosztów | Rachunek kosztów działań |
|--|---|
| 1. Fundusz osobowy z pochodnymi 9 000 2. Koszty ogólnouczelniane 2 000 3. Utrzymanie infrastruktury i koszty wydziałowe 1 500 4. Zakup środków trwałych, wyposażenie, materiały 500 5. Remonty 300 6. Koszty biblioteki 300 | 1. Koszty kształcenia: a) WYDZIAŁ A Kierunek kształcenia 1 Forma kształcenia 1 Semestr I: <ul style="list-style-type: none"> • wykłady, • ćwiczenia, • laboratoria, • zajęcia projektowe, • seminaria, • konwersatoria, • niewykorzystana zdolność dydaktyczna, • koszty działań wspierających proces dydaktyczny: <ul style="list-style-type: none"> – rekrutacja, – harmonogram planów zajęć, – obsługa biblioteczna, – dyplomowanie, – (...) – inne niewymienione z nazwy b) WYDZIAŁ B (...) 2. Koszty działalności naukowej: a) koszty bezpośrednie projektów badawczych, b) koszty działań wspierających działalność naukową. 3. Koszty usług specjalistycznych i współpracy z przemysłem 4. Koszty utrzymania uczelni jako całości |
| RAZEM 13 500 | RAZEM 13 500 |

Źródło: [Klaus-Rosińska i in. 2007, s. 65].

⁷ Początkowo było to 9 uczelni, 16 kolejnych zdecydowało się na wdrożenie kalkulacji kosztów metodą ABC.

Z zestawienia w tab. 2 wynika, że rachunek kosztów działań niewątpliwie zwiększa zasób informacji zarówno o funkcjonowaniu uczelni jako całości, jak i w zakresie pojedynczych działań. Takie ujęcie działalności uczelni pozwoli na wychwycenie i jednocześnie wyeliminowanie działań nierentownych, a tym samym nieefektywnych. Zastosowanie rachunku kosztów działań może się okazać także pomocne w kalkulacji kosztów kształcenia i ustalaniu opłat za studia. Jest to problem, z którym obecnie zmagają się uczelnie wyższe, ale który ze względu na swą złożoność nie będzie dokładniej analizowany w niniejszym artykule.

Podsumowując: rachunek ABC nie uwzględnia podziału kosztów według miejsc ich powstawania, a według działań i procesów realizowanych w jednostce. Istotne jest jednak, aby przy przeprowadzaniu procesowego rachunku kosztów, uwzględnić hierarchię poniższych czynności [Kiziukiewicz (red.) 1997, s. 112–114], w tym przede wszystkim:

- zidentyfikować najważniejsze działania realizowane przez uczelnię,
- określić jednostki pomiaru każdego działania,
- ustalić koszty dla każdego z określonych działań,
- rozliczyć koszty poszczególnych działań na wytworzone produkty w wyniku przemnożenia stawki kosztów tych działań przez liczbę jednostek działań przypisanych każdemu wyrobowi oraz ustalić koszty jednostkowe produktów.

Dzięki tej sekwencji realizowanych krok po kroku czynności metoda ABC umożliwi ocenę realizowanych w uczelni procesów pod kątem, np.: ich łącznego kosztu, możliwości usprawniania, wpływu na osiągnięcie celów strategicznych, wpływu na koszty innych działań i procesów [Kunasz 2011, s. 126, 127]. Jednakże, pomimo wielu korzyści, jakie daje metoda ABC w kalkulacji kosztów, rachunek ten w Polsce ma stosunkowo niewielkie zastosowanie w sektorze publicznych szkół wyższych (por. np. [Klaus-Rosińska 2008]).

5. Zakończenie

Zastosowanie w uczelniach publicznych koncepcji zarządzania procesowego wspartego rachunkiem kosztów działań umożliwi badanym podmiotom zwiększenie efektywności swojego funkcjonowania. Zaprezentowane podejście wspomaga kadre zarządzającą uczelnią w bieżącym monitorowaniu wszystkich obszarów jej działalności, budując na jego podstawie ich przewagę konkurencyjną.

Na podstawie powyższych rozważań można stwierdzić, iż zastosowanie w uczelniach publicznych koncepcji zarządzania procesowego może okazać się niezwykle przydatne także do zarządzania kosztami tychże uczelni. Jedną bowiem z korzyści przejścia z modelu zarządzania funkcjonalnego na procesowy jest zwiększenie zasobu informacji o kosztach realizacji poszczególnych procesów i działań.

Uczelnie publiczne powinny zatem podjąć decyzję o zmianie dotychczas stosowanego systemu zarządzania, w tym także zarządzania kosztami na podejście procesowe. Umożliwi im to dokładniejszą analizę tak specyficznej struktury działalności jaką jest działalność publicznych szkół wyższych w Polsce.

Literatura

- Badiru A., Ayeni B., 1993, *Practitioners Guide to Quality and Process Improvement*, Chapman & Hall, London.
- Bitkowska A., Kolterman K., Wójcik G., Wójcik K., 2011, *Zarządzanie procesami w przedsiębiorstwie*, Difin, Warszawa.
- Cropper P., Cook R., 2000, *Activity-based Costing in universities – five years on*, Public Money and Management, vol. 20, no. 2.
- Elzinga D.J., Horak T., Chung-Lee L., Bruner C., 1995, *Business process management: Survey and methodology*, IEEE Transactions on Engineering Management, vol. 24, no. 2, s. 119–128.
- Ernst & Young, Instytut Pracy nad Gospodarką Rynkową, 2010, *Strategia rozwoju szkolnictwa wyższego w Polsce do 2020 roku – drugi wariant*, <http://www.nauka.gov.pl> (15.03.2014).
- Grajewski P., 2007, *Organizacja procesowa. Projektowanie i konfiguracja*, PWE, Warszawa.
- Grajewski P., 2012, *Procesowe zarządzanie organizacją*, PWE, Warszawa.
- Hammer M., Champy J., 1996, *Reengineering w przedsiębiorstwie*, Neumann Management Institute, Warszawa.
- Januszewski A., 2011, *Procedure of Creating Activity-based Costing System for Higher Education Institutions in Oros Modeler Environment*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 205, s. 156–167.
- Kaczmarczyk M. (red.), 2012, *Uczelnie w przestrzeni publicznej. Zarządzanie – marketing – public relations*, Oficyna Wydawnicza Humanitas, Sosnowiec.
- Kaplan R.S., Cooper R., 2001, *Strategiczna karta wyników. Jak przełożyć strategię na działanie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Kiziukiewicz T. (red.), 1997, *Rachunkowość zarządcza*, Wydawnictwo i Doradztwo „Ekspert”, Wrocław.
- Klaus-Rosińska A., 2008, *Rachunek kosztów działań – odpowiedź na zwiększone potrzeby polskich uczelni wyższych w zakresie informacji kosztowej*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 15, s. 152–161.
- Klaus-Rosińska A., Kuchta D., 2009, *Modelowanie informacji kosztowej na poziomie zasobów w rachunku kosztów działań na przykładzie szkół wyższych*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 58, s. 133–142.
- Klaus-Rosińska A., Ryńca R., Kowalski M., 2007, *Analiza kosztów dziekanatu w szkole wyższej z wykorzystaniem rachunku kosztów działań*, Badania Operacyjne i Decyzje, nr 1.
- Kowalska E., 2013, *Zmiana w szkolnictwie wyższym. Studium przypadków*, Impuls, Kraków.
- Kunasz M., 2011, *Zarządzanie procesami*, Economicus, Szczecin.
- Lisiecka K., 2000, *Zarządzanie procesami w strategii TQM*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 851.
- Miller J.G., Vollman T.E., 1985, *The Hidden Factory*, Harvard Business Review, vol. 15, no. 5.
- Miłosz H., 2003, *Analiza kosztów kształcenia w szkołach wyższych*, Stowarzyszenie na rzecz Rozwoju Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej im. Witelona w Legnicy „Wspólnota Akademicka”, Legnica.
- Moskwa-Bęczkowska D., 2012, *Zarządzanie kosztami w publicznych szkołach wyższych jako instrument poprawy ich efektywności*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 252, s. 354–360.
- Musiał K., 2013, *Uniwersytet na miarę swojego czasu. Transformacja społeczna w dobie postindustrialnej a zmiany w szkolnictwie wyższym krajów nordyckich*, Słowo/obraz terytoria, Gdańsk.
- Ossowski M., 2009, *Rachunek kosztów działań w publicznych szkołach wyższych*, Controlling i Rachunkowość Zarządcza „INFOR”, nr 2 (113), s. 20–28.
- Piechota R., 2005, *Projektowanie rachunku kosztów działań*, Difin, Warszawa.
- Porter M., 1985, *Competitive Advantage*, Free Press, New York.

- Skrzypek E., 2002, *Jakość i efektywność*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin.
- Skrzypek E., Hofman M., 2010, *Zarządzanie procesami w przedsiębiorstwie*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- Stachowiak-Kudła M., 2012, *Autonomia szkół wyższych a instytucjonalne mechanizmy zapewnienia jakości w Polsce i wybranych państwach*, Difin, Warszawa.
- Wawak T., 2012, *Jakość zarządzania w szkołach wyższych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
- Woźniak P., 2005, *Zarządzanie procesowe w systemie zarządzania uczelniami*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków.
- Wyrcza S., 1999, *Analiza i projektowanie systemów informatycznych. Metodyki technik zarządzania*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

PROCESS MANAGEMENT AND ITS USEFULNESS TO COST MANAGEMENT OF PUBLIC UNIVERSITY

Summary: The process approach to managing of public university in terms of its costs is considered in this article. The changing socio-economic conditions of functioning of universities in Poland make that the traditional models of management used in these organizations, including costs management, do not create sufficient grounds to compete effectively in the market of educational services. The main objective of this paper is to present the essence of process management and conditions that determine the possibility and desirability of its use for cost management of public universities, with particular emphasis on activity based costing.

Keywords: public universities, process management, cost management, activity based costing.