

### 3.6. ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ В ВУЗЕ

Меленчук О.В., к.э.н., доцент кафедры финансов и кредита;  
Рудник В.Н., специалист финансово-экономического управления

ГОУ ВПО «Ивановский государственный химико-технологический университет»

Данная статья посвящена вопросам построения эффективной системы бюджетирования в ГОУ ВПО «Ивановский государственный химико-технологический университет».

На современном этапе развития высших учебных заведений наблюдается тенденция рассмотрения образовательного учреждения как предприятия, создающего и продающего на рынке продукт интеллектуального труда его сотрудников – образовательные и научные услуги. Прежде всего это связано с тем, что федеральные законы наделяют вузы существенной самостоятельностью в области внутривузовского управления, проведения финансовой политики и определения основных направлений развития. Результатом этого является активная работа вузов по привлечению внебюджетных средств.

Как известно, средства, полученные от приносящей доход деятельности, расходуются университетом самостоятельно и не имеют строго целевого характера в отличие от средств, выделяемых из федерального бюджета. Следовательно, для эффективного использования внебюджетных поступлений и предотвращения кассовых разрывов, вузу необходимо создание такой информационной системы, которая бы демонстрировала направления эффективного вложения внебюджетных средств. Такая система получила название бюджетирование.

Отечественный и зарубежный опыт показывают, что до сих пор не выработано четких принципов и методов разработки эффективной системы вузовского бюджетирования, подготовки полной и достоверной информации о разнообразных экономических и финансовых показателях. В этой связи формирование системы бюджетирования в университете требует всестороннего изучения и анализа, что предопределяет актуаль-

ность настоящего исследования, его теоретическую и практическую значимость.

Система вузовского бюджетирования – это комплекс взаимосвязанных и взаимозависимых элементов эффективного управления финансовыми потоками вуза в целях повышения его финансовой устойчивости и рационального использования ограниченных финансовых ресурсов.

На наш взгляд, система бюджетирования в вузе может быть представлена следующим образом (рис. 1).

Рассматривая бюджетирование как процесс, можно выделить такие его составляющие, как (рис. 2):

- технологию бюджетирования, в которую входят инструментарий финансового планирования (виды и форматы бюджетов, система целевых показателей и нормативов), порядок консолидации бюджетов различных уровней управления и функционального назначения;
- организацию бюджетирования, включающую финансовую структуру вуза, бюджетный регламент и механизмы бюджетного контроля (процедуры составления бюджетов, их представления, согласования и утверждения, порядок последующей корректировки, сбора и обработки данных об исполнении бюджетов), распределение функций в аппарате управления (между функциональными службами и структурными подразделениями различного уровня) в процессе бюджетирования, систему внутренних нормативных документов (положений, должностных инструкций), а также систему поддержки и стимулирования бюджетного процесса;
- автоматизацию финансовых расчетов, предусматривающую не только составление финансовых прогнозов, включая сценарный анализ и расчет различных вариантов финансового состояния вуза, но и постановку сплошного управленческого учета, в рамках которого в любое время можно получать оперативную информацию о ходе исполнения ранее принятых бюджетов (о движении денежных средств), в том числе по отдельным образовательным программам и структурным подразделениям вуза.

Как показывает практика бюджетирования в высших учебных заведениях, за разработку экономических и трудовых нормативов, расчет лимитов финансирования подразделений, разработку прогноза доходов и расходов бюджета, предварительный контроль обоснованности статей бюджетов, текущий контроль выполнения доходной части бюджета университета отвечает планово-финансовый отдел.



Рис. 1. Система бюджетирования в вузе

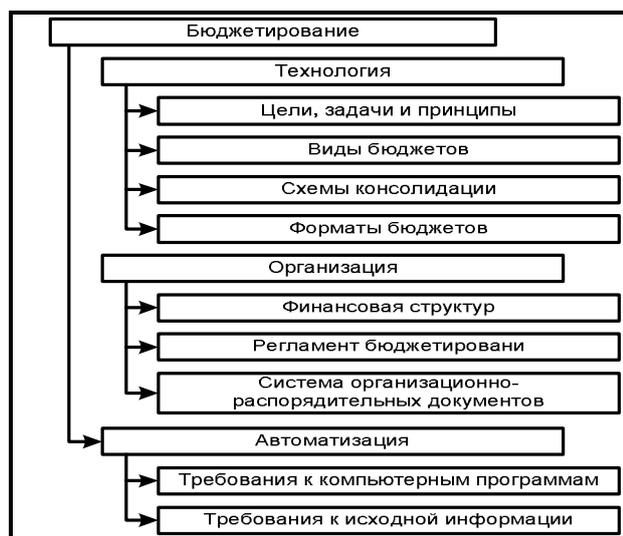


Рис. 2. Вузовское бюджетирование

Бухгалтерия в бюджетном процессе обеспечивает исполнение бюджетов, контроль фактического движения денежных средств по счетам университета, представляет отчеты об исполнении бюджета того или иного подразделения.

Контроль за исполнением бюджета на уровне университета, выработка решений относительно стратегии финансового планирования зачастую требуют создания, так называемого, бюджетного комитета, который бы состоял из представителей центров финансовой ответственности, руководителя и специалистов финансово-экономического управления, ученого совета вуза.

На этапе внедрения системы бюджетирования в деятельность ГОУ ВПО «Ивановский государственный химико-технологический университет» (ГОУ ВПО «ИГХТУ») на наш взгляд, целесообразно все функции по составлению, согласованию и обработке бюджетов возложить на специалистов финансово-экономического управления вуза. Прерогативу утверждения консолидированных бюджетов и принятия управленческих решений по изменению плановых показателей по результатам анализа «план-факт» оставить за ректоратом университета. Распределение

ответственности и функций контроля в системе бюджетирования ГОУ ВПО «ИГХТУ» должно выглядеть следующим образом (табл. 1).

Таблица 1

### РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ОТВЕТСТВЕННОСТИ И ФУНКЦИЙ КОНТРОЛЯ В СИСТЕМЕ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ ГОУ ВПО «ИГХТУ»

Отдел	Функции
Финансово-экономическое управление (ФЭУ)	<p>Ответственность: подготовка сводного бюджета доходов и расходов (БДР), бюджета движения денежных средств (БДДС):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• сбор и обработка данных для проверки точности данных бюджета доходов и расходов центров финансовой ответственности;</li> <li>• составление операционных бюджетов;</li> <li>• своевременное и полное представление бюджетов на утверждение ректората, согласно принятому регламенту.</li> </ul> <p>Контроль: обеспечение надежности данных сводных бюджетов вуза и своевременность представления бюджетов</p>
Бухгалтерия	<p>Ответственность: сбор данных для составления и контроля за исполнением бюджетов.</p> <p>Контроль: обеспечение надежности и качества процедур сбора и обработки исходных данных для составления бюджетов</p>

Одним из основных элементов системы вузовского бюджетирования выступает финансовая структура. Финансовая структура – это иерархическая система центров финансовой ответственности (ЦФО), сравнительная характеристика которых представлена в табл. 2.

Финансовая структура вуза определяет порядок формирования, использования финансовых ресурсов университета, а также распределение ответственности за достижение общего финансового результата. Ее наличие необходимо, во-первых, для более точного определения показателей доходов и расходов сводных бюджетов, а также для установления ответственности за исполнение ключевых параметров деятельности вуза за соответствующими подразделениями.

Финансовая структура ГОУ ВПО «ИГХТУ» представлена на рис. 3. При выделении ЦФО в ГОУ ВПО «ИГХТУ» нами реализован принцип соответствия организационной структуре.

Таблица 2

### СРАВНИТЕЛЬНАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ЦЕНТРОВ ФИНАНСОВОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ ВУЗА

Типы ЦФО	Задачи управленческого учета	Критерии оценки деятельности центров	Критерии финансовой ответственности руководителей центров	Управленческие полномочия руководителей центров	Примечание
Центр затрат	Измерение и фиксация затрат на входе в центр ответственности	Прямые затраты	Руководитель центра отвечает за произведенные затраты	Наименьшие управленческие полномочия, ограничивающиеся контролем за формированием затрат и их целесообразностью	Административно-управленческие и обслуживающие подразделения, общеобразовательные кафедры
Центр доходов	Фиксация результатов деятельности центра на выходе	Размер выручки	Руководитель отвечает за получение доходов, но не несет ответственности за затраты	Управленческие полномочия сосредотачиваются на вопросах получения доходов	Библиотека, общежития, санаторий-профилакторий
Центр прибыли	Измерение и фиксация издержек на входе в центр ответственности, затрат внутри этого центра, конечных результатов его деятельности на выходе	Размер полученной прибыли	Руководитель отвечает одновременно как за доходы, так и за затраты центра	Большие полномочия в принятии решений (например, по количеству и качеству оказываемых образовательных услуг)	Выпускающие кафедры, научно-производственные лаборатории, столовая
Центр инвестиций	Измерение и контроль затрат и доходов центра ответственности, а также оценка эффективности использования инвестиций	Эффективность использования инвестиций (норма прибыли на инвестиции)	Руководитель отвечает за доходы и затраты центра, а также за эффективность использования инвестированных в него средств	Наибольшие управленческие полномочия (например, принятие собственных инвестиционных решений)	Вуз в целом (ректорат)

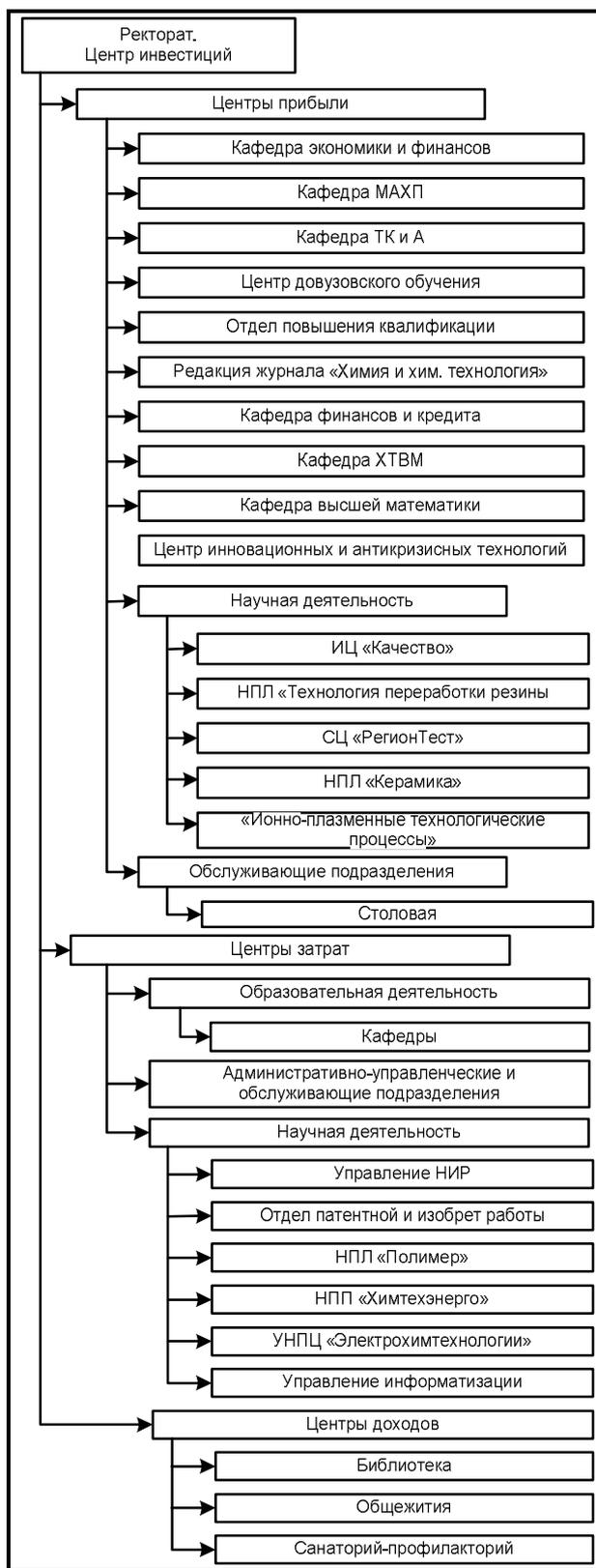


Рис. 3. Финансовая структура ГОУ ВПО «ИГХТУ»

Что касается процесса бюджетирования в ГОУ ВПО «Ивановский государственный химико-технологический университет», то на наш взгляд, его необходимо организовать в соответствии со следующими этапами:

- этап 1 – анализ исполнения бюджетов за истекший период – предварительное планирование (прогноз);
- этап 2 – формирование доходной части бюджета университета;
- этап 3 – формирование расходной части бюджета;
- этап 4 – исполнение бюджета;
- этап 5 – контроль за исполнением бюджетов.

Рассмотрим подробнее содержание выделенных этапов бюджетирования в ГОУ ВПО «ИГХТУ».

### Этап 1. Предварительное планирование

Предварительное планирование (прогноз) включает анализ исполнения бюджетов по источникам их образования, расходов по статьям классификации операций сектора государственного управления в целом по университету и его структурным подразделениям, работающим на условиях самофинансирования, с определением причин отклонения фактических данных от плановых.

Предварительное планирование на начальном этапе формирования системы бюджетирования в ГОУ ВПО «ИГХТУ» следует определить как процедуру анализа бухгалтерских отчетов о движении средств на счетах вуза за предыдущие периоды с целью определения наиболее значимых и наиболее затратных статей, а также периодов, сопровождающихся активным поступлением средств и периодов незначительного пополнения доходов вуза (летние месяцы).

### Этап 2. Формирование доходной части бюджета университета

Основным бюджетом университета будет выступать бюджет доходов и расходов, отражающий все поступления и расходования внебюджетных средств вуза по принципу начисления без учета налога на добавленную стоимость.

Структурные подразделения, осуществляющие:

- платную образовательную деятельность;
- выполнение научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ по договорам, грантам, а также за счет собственных средств;
- издательскую деятельность;
- услуги по предоставлению общежитий;
- арендные услуги;
- услуги по оздоровлению (санаторий-профилакторий),

в срок до 15 октября текущего года представляют в финансово-экономическое управление проект смет доходов на следующий календарный год.

Финансово-экономическое управление на основе полученной информации составляет проект поступлений в централизованный фонд вуза с учетом контрольных цифр отчислений в централизованный фонд университета от доходов, полученных соответствующими подразделениями:

- образовательная деятельность
  - дневная форма обучения, обучение иностранных студентов – 100%;
  - обучение в аспирантуре – 35%;
  - курсы повышения квалификации – 15%;
  - заочная форма обучения – 40%;
  - центр информационных и антикризисных технологий – 20%;
- научно-исследовательская деятельность – 15%;
- издательская деятельность – 100%;
- услуги по предоставлению общежитий – 100%;
- услуги по оздоровлению – 100%;
- арендные услуги, другие виды предпринимательской деятельности – 100%.

Доходы от предоставления образовательных услуг планируются финансово-экономическим управлением, исходя из фактической численности обучающихся с учетом плана приема, выпуска и отсева студентов, а также стоимости образовательных услуг на планируемый период по всем специальностям.

Плановый объем денежных средств от структурных подразделений, работающих на самофинансировании (столовая, редакция журнала и др.) определяется на основании предоставляемых начальниками структурных подразделений сведений (товарооборота, численности слушателей и т.д.).

Доходы от научно-исследовательской деятельности планируются согласно заключенным договорам, смет расходов и калькуляций стоимости работ, рассчитываемых управлением научно-исследовательских работ.

Поступления денежных средств за аренду, коммунальные услуги, платежи за проживание в общежитии рассчитываются начальником финансового отдела на основании заключенных договоров аренды, количества проживающих в общежитии в соответствии с утвержденными нормами (нормативами) по оплате.

Объем прочих поступлений (целевые поступления, благотворительные взносы) планируется на основании данных анализа за предшествующий период методом экстраполяции.

На основании произведенного планирования поступлений финансовых средств в централизованный фонд Ивановского государственного химико-технологического университета специалист финансово-экономического управления формирует доходную часть бюджета на предстоящий период.

Доходная часть бюджета ГОУ ВПО «ИГХТУ» может быть разделена на семь укрупненных блоков:

- услуги по предоставлению общежитий;
- образовательная деятельность;
- научная деятельность;
- издательская деятельность;
- поступления от арендаторов;
- услуги санатория-профилактория;
- другие виды предпринимательской деятельности (библиотека, услуги сауны и спортзала).

Такое подразделение показывает вклад в общий доход по каждому направлению деятельности университета, стимулирует соответствующих проректоров и руководителей структурных подразделений к усилению работы по привлечению средств из различных источников финансирования.

На планируемый 2010 г. структура доходов вуза будет выглядеть следующим образом (табл. 3).

Таблица 3

**СТРУКТУРА ПЛАНИРУЕМЫХ ПОСТУПЛЕНИЙ В ЦЕНТРАЛИЗОВАННЫЙ ФОНД ГОУ ВПО «ИГХТУ» НА 2010 Г. (БЕЗ УЧЕТА НАЛОГА НА ДОБАВЛЕННУЮ СТОИМОСТЬ (НДС))**

Источники формирования доходной части бюджета	В % к итогу
Образовательная деятельность	67,5
Научная деятельность	11,5
Поступления от арендаторов	11,2
Услуги по предоставлению общежитий	6,1
Издательская деятельность	2,4
Услуги санатория-профилактория	0,7
Другие виды предпринимательской деятельности	0,5
Всего доходов	100

Таким образом, основная доля в доходах вуза в 2010 г. будет принадлежать образовательной деятельности, в то время как поступления от научной деятельности составят всего 11,5%. Это объясняется низким процентом отчислений от соответствующих доходов в централизованный фонд вуза, обусловленным необходимостью покрытия всех расходов, связанных с данным видом деятельности в ГОУ ВПО «ИГХТУ».

### Этап 3. Формирование расходной части бюджета университета

Расходы высшего учебного заведения должны быть увязаны с планируемыми поступлениями средств, поскольку наличие кассовых разрывов, либо отрицательного финансового результата не допускается, в силу специфики условий ведения образовательной деятельности: запрет на привлечение кредитов и выпуск ценных бумаг с целью покрытия дефицита денежных средств. В качестве единственно возможного источника покрытия недостатка ресурсов выступают перечисления между обособленными структурными подразделениями и вузом. Однако ГОУ ВПО «ИГХТУ» не будет иметь возможности использовать данный инструмент для устранения кассовых разрывов, поскольку у университета отсутствуют филиалы и представительства. Следовательно, реальные потребности в денежных средствах отдельных структурных подразделений университета в порядке формирования бюджета будут претерпевать сокращения, обусловленные необходимостью их увязки с планируемыми к поступлению доходами (кроме статей, касающихся научной деятельности, оплаты коммунальных услуг, расходов социальной направленности).

Проректор по учебной работе, проректор по научной работе, проректор по связям с общественностью, проректор по заочному образованию и дополнительному профессиональному обучению, проректор по административно-хозяйственной работе, главный бухгалтер, помощник ректора по информационным технологиям, главный врач санатория-профилактория в срок до 15 октября текущего года представляют в финансово-экономическое управление проекты смет расходов на следующий календарный год на учебный процесс, на научную и представительскую деятельность, на проведение мероприятий профкома студентов и сотрудников, на приобретение мебели, оборудования для кафедр, на ремонт и содержание помещений, на погашение кредиторской задолженности текущего года, на информатизацию деятельности вуза, на лечение отдыхающих соответственно.

Расходная часть бюджета университета будет включать:

- расходы на оплату труда;
- расходы на текущее содержание университета;
- план капитального и текущего ремонта;
- программу развития университета.

Расходы на оплату труда специалисту ФЭУ следует рассчитывать на основе Положения об оплате труда сотрудников ГОУ ВПО «ИГХТУ», а также:

- утвержденного штатного расписания;
- планового почасового фонда, предоставляемого учебно-методическим управлением, согласно учебным планам;
- фонда внебюджетных доплат;
- фонда социальных выплат и материального поощрения;
- фонда стимулирующих доплат профессорско-преподавательскому составу за наличие ученых степеней и званий.

Расходы на текущее содержание университета (приобретение материалов, служебные командировки, транспортные расходы, услуги связи, коммунальные платежи, прочие текущие расходы) будут рассчитываться специалистом финансово-экономического управления с учетом анализа фактически произведенных расходов базового года и предложений структурных подразделений, представленных в формах смет расходов.

На основании доходной части бюджета и распределения расходов на оплату труда, текущее содержание университета с учетом расходов кафедр, иных структурных подразделений, определяются средства, направляемые на программу развития университета, в том числе расходы по капитальному и текущему ремонту и строительству.

В соответствии с необходимостью планирования капитальных инвестиций:

- проректор по административно-хозяйственной работе представляет в финансово-экономическое управление обоснованные планы текущего и капитального ремонта с поквартальным, месячным распределением средств; проект расходов по средствам, направляемым на текущий ремонт зданий и сооружений;
- руководители структурных подразделений – проект расходов по средствам, направляемым на оснащение, модернизацию учебного процесса и другие цели.

Расходы бюджета ГОУ ВПО «ИГХТУ» по обслуживанию кредиторской задолженности вуза будут определяться разработчиком бюджета в соответствии с представленными бухгалтерией данными о размере внешнего долга и условиях его обслуживания в предстоящий бюджетный период.

Проект расходной части бюджета ГОУ ВПО «ИГХТУ» согласно утвержденному графику рассматривается ученым советом вуза и с учетом внесенных поправок, дополнений и изменений передается в ФЭУ для доработки и (или) исполнения.

Поскольку ГОУ ВПО «ИГХТУ» как государственное учреждение осуществляет финансирование своей деятельности в соответствии с классификацией операций сектора государственного управления, следовательно, при разработке бюджета доходов и расходов расходная часть будет формироваться в соответствии с кодами данной бюджетной классификации.

Для приведения планируемых расходов университета в соответствие с бюджетной классификацией следует использовать информацию, представленную в табл. 4.

Таблица 4

**ТАБЛИЦА СООТВЕТСТВИЙ НАПРАВЛЕНИЙ РАСХОДОВАНИЯ ВНЕБЮДЖЕТНЫХ СРЕДСТВ И СТАТЕЙ КЛАССИФИКАЦИИ ОПЕРАЦИЙ СЕКТОРА ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ**

Направления расходования внебюджетных средств	Статьи расходов
<b>Учебный процесс</b>	
Ремонт учебного оборудования	225
Издательская деятельность	340
Интернет тестирование	226
Оплата услуг УМО	290
Аккредитация системы качества	226
Подписка на периодические издания	226
<b>Научная и представительская деятельность</b>	
Оргвзносы	290
Командировки аспирантов	226
Расходные материалы, международное сотрудничество	340

Направления расходования внебюджетных средств	Статьи расходов
<b>Мероприятия по строительству и ремонту ОС</b>	
Содержание помещений	225
Капитальный ремонт	225
Электро- и сантехническое оборудование	340
Противопожарные мероприятия	226
Стройматериалы	340
Разовые договора	226
Расходы по охране труда	226
<b>Расходы по спорту</b>	
Аренда спортивных помещений	224
Мотоспорт	290
Приобретение спортивного инвентаря	340
<b>Социальные мероприятия</b>	
Санаторий-профилакторий	340
Студклуб	226
<b>Расходы на информатизацию</b>	
Интернет	221
Консультантплюс	226
Обслуживание и сопровождение программ	226
Ремонт компьютерной техники	340
<b>Издательская деятельность</b>	
Содержание журналов	226
Газета «Химик»	226
Юбилейный сборник, годовой отчет	340
<b>Заработная плата, отдельные виды стипендий</b>	
Заработная плата, удержания	211
Стипендии (Крестова, Мельникова и спортсменам)	290
<b>Налоги</b>	
Налоги	290
<b>Расходы по набору</b>	
Реклама	226
Типографская продукция	290
<b>Условно-постоянные расходы</b>	
Услуги связи	221
Коммунальные услуги	223
Охрана	226
Инкассация	226
Обслуживание счетов- карт	226
Командировки АУП	226
Запчасти для автотранспорта	340
Наем автотранспорта	222
Канцтовары	340
Гос.пошлина, орг.взносы, представит.расходы, подарки	290

На планируемый 2010 г. структура расходов ГОУ ВПО «ИГХТУ» будет выглядеть следующим образом (табл. 5).

Таблица 5

**СТРУКТУРА ПЛАНИРУЕМЫХ РАСХОДОВ ГОУ ВПО «ИГХТУ» НА 2010 ГОД (БЕЗ УЧЕТА НДС)**

Планируемые расходы ИГХТУ	В % к итогу
Ст. 211 «Заработная плата»	28,8
Ст. 226 «Прочие работы, услуги»	20,3
Ст. 225 «Работы, услуги по содержанию имущества»	16,9
Ст. 223 «Коммунальные услуги»	14,3
Ст. 340 «Увеличение стоимости материальных запасов»	11,0
Ст. 290 «Прочие расходы»	4,5
Ст. 221 «Услуги связи»	3,5
Ст. 224 «Арендная плата за пользование имуществом»	0,6
Ст. 222 «Транспортные услуги»	0,1
Всего расходов	100

Процесс формирования бюджета доходов и расходов Ивановского государственного химико-технологического университета представлен на рис. 4.

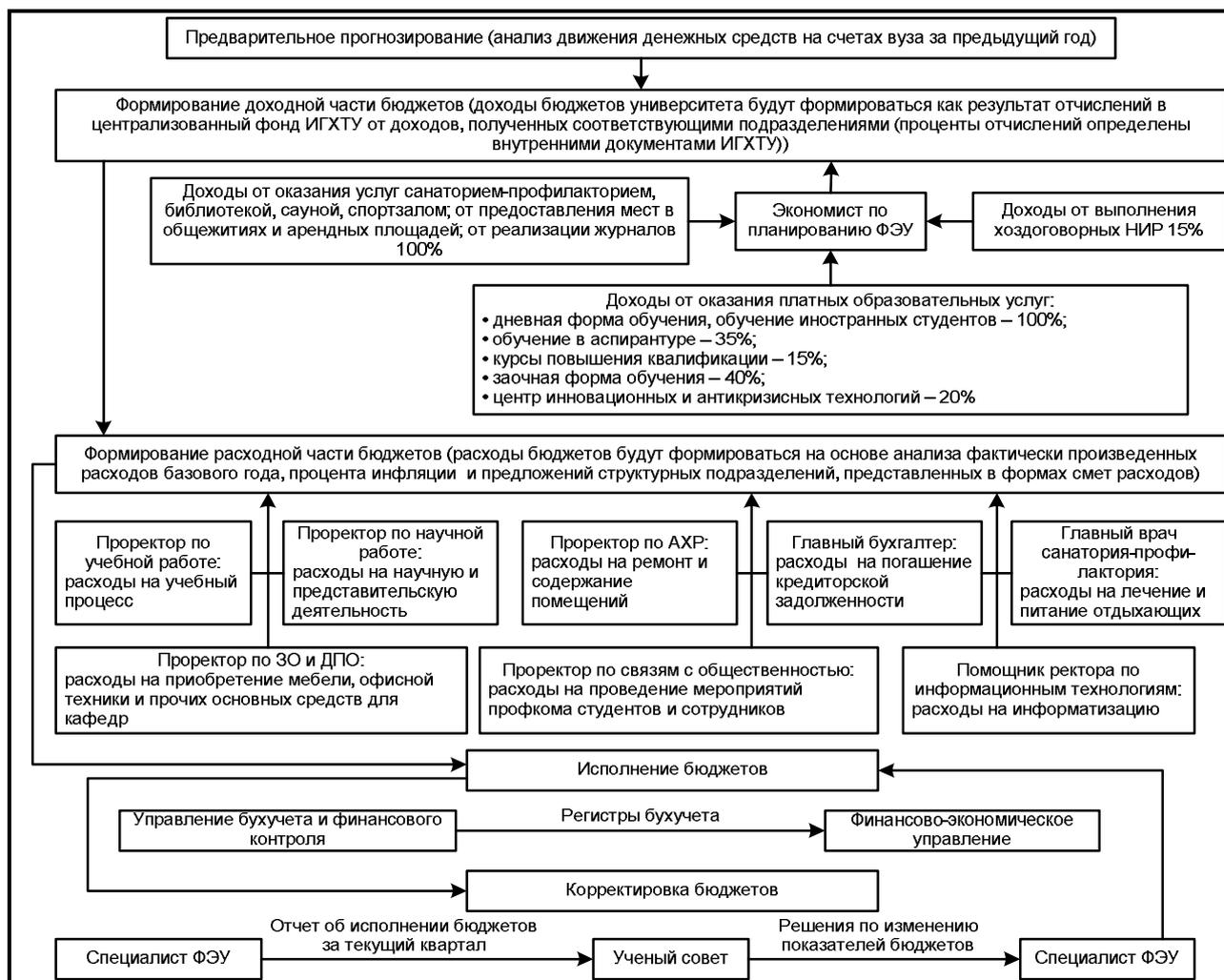


Рис. 4. Процесс формирования бюджета доходов и расходов ГОУ ВПО «ИГХТУ»

Таблица 6

**БЮДЖЕТ ВНЕБЮДЖЕТНЫХ ДОХОДОВ И РАСХОДОВ ГОУ ВПО «ИГХТУ» НА 2010 г.**

Тыс. руб.

Планируемые поступления и направления расходования внебюджетных средств на 2010 г.	1-й квартал	2-й квартал	3-й квартал	4-й квартал	Итого централизованный фонд на 2010 г.
073 3 03 02010 01 0000 130	-	-	-	-	-
073 3 02 01010 01 0000 180	-	-	-	-	-
Переменные расходы:	-	-	-	-	-
Ст. 225	-	-	-	-	-
Ст. 226	-	-	-	-	-
Ст. 290	-	-	-	-	-
Ст. 340	-	-	-	-	-
Маржинальный доход	-	-	-	-	-
Постоянные расходы:	-	-	-	-	-
Ст. 211	-	-	-	-	-
Ст. 221	-	-	-	-	-
Ст. 222	-	-	-	-	-
Ст. 223	-	-	-	-	-
Ст. 224	-	-	-	-	-
Ст. 225	-	-	-	-	-
Ст. 226	-	-	-	-	-

Основой формирования бюджета доходов и расходов высшего учебного заведения является деление расходов на постоянную и переменную часть. Переменные расходы непосредственно связаны с финансированием основных процессов: для вуза – это учебный и научный процессы. Расходы на содержание остальных процессов составят постоянную часть.

Для подготовки бюджета доходов и расходов вуза целесообразно рассчитывать ряд операционных бюджетов: бюджет коммунальных расходов, бюджет расходов на информатизацию, бюджет расходов на оплату труда, бюджет материальных расходов, бюджет капитальных расходов, бюджет расчетов по налогам.

Финансово-экономическое управление обобщает полученную информацию и предоставляет в срок до 15 ноября текущего года проект БДР на рассмотрение ректората университета.

Проект БДР рассматривается в первом чтении на ноябрьском ученом совете университета и подлежит окончательному представлению на ученом совете университета в срок до 31 декабря текущего года.

Годовой бюджет университета, принятый ученым советом, распределяется специалистом ФЭУ поквартально с соблюдением принципов приоритетности расходов и утверждается ректором ГОУ ВПО «ИГХТУ». В табл. 6 приведена возможная форма бюджета доходов и расходов.

Планируемые поступления и направления расходования внебюджетных средств на 2010 г.	1-й квартал	2-й квартал	3-й квартал	4-й квартал	Итого централизованный фонд на 2010 г.
Ст. 290	-	-	-	-	-
Ст. 340	-	-	-	-	-
Прибыль до налогообложения	-	-	-	-	-
Налог на прибыль	-	-	-	-	-
Финансовый результат	-	-	-	-	-

На основе бюджета доходов и расходов и с учетом фактического движения денежных средств строится бюджет движения денежных средств, формат которого представлен в табл. 7. Его основное отличие от бюджета доходов и расходов состоит в том, что все поступления и расходования отражаются с учетом НДС и переходящих остатков средств.

Таблица 7

**БЮДЖЕТ ДВИЖЕНИЯ ВНЕБЮДЖЕТНЫХ ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ ГОУ ВПО «ИГХТУ» НА 2010 г.**

Тыс. руб.

Показатель	1-й квартал	2-й квартал	3-й квартал	4-й квартал	Итого централизованный фонд за 2010 г.
Остаток на начало периода	-	-	-	-	-
Планируемые поступления на 2010 г.	-	-	-	-	-
Доходы, всего	-	-	-	-	-
Профилактикий	-	-	-	-	-
Услуги по предоставлению общежитий	-	-	-	-	-
Аренда	-	-	-	-	-
Другие виды предпринимательской деятельности	-	-	-	-	-
Образовательная деятельность	-	-	-	-	-
Научная деятельность	-	-	-	-	-
Журнал	-	-	-	-	-
<b>Расходы</b>					
Ст. 211 «Заработная плата»	-	-	-	-	-
Ст. 221 «Услуги связи»	-	-	-	-	-
Ст. 222 «Транспортные услуги»	-	-	-	-	-
Ст. 223 «Коммунальные услуги»	-	-	-	-	-
Ст. 224 «Арендная плата за пользование имуществом»	-	-	-	-	-
Ст. 225 «Работы, услуги по содержанию имущества»	-	-	-	-	-
Ст. 226 «Прочие работы, услуги»	-	-	-	-	-
Ст. 290 «Прочие расходы»	-	-	-	-	-
Ст. 340 «Увеличение стоимости материальных запасов»	-	-	-	-	-
Кредиторская задолженность	-	-	-	-	-
Расходы, всего	-	-	-	-	-
Остаток на конец периода	-	-	-	-	-

На первоначальном этапе формирования системы бюджетирования в ИГХТУ целесообразным видится построение только лишь централизованных бюджетов. В дальнейшем имеет смысл составление бюджетов доходов и расходов отдельных ЦФО с соблюдением утвержденного формата бюджета.

В условиях двухуровневой системы бюджетирования Ивановского государственного химико-технологического университета будет применима следующая схема консолидации отдельных бюджетов в сводный бюджет доходов и расходов ГОУ ВПО «ИГХТУ» (рис. 5).

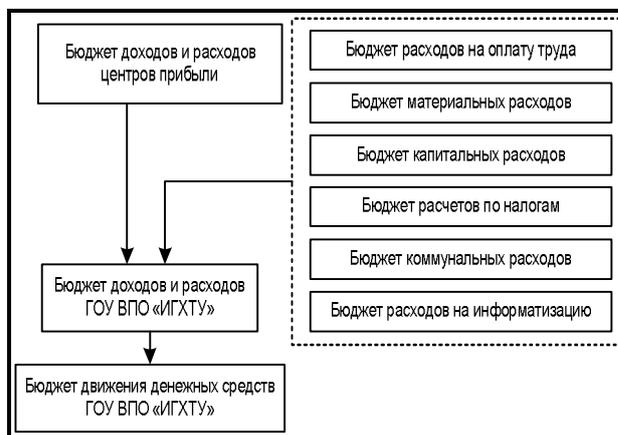


Рис. 5. Формирование сводных бюджетов ГОУ ВПО «ИГХТУ»

**Этап 4. Исполнение бюджета**

В течение месяца после утверждения БДР университета осуществляется процесс уточнения и утверждения смет доходов и расходов подразделений в соответствии с принятым бюджетом, а именно:

- проректоры в течение 15 дней после утверждения бюджета доводят до подразделений, находящихся в их подчинении, лимиты расходов по деятельности данных подразделений в разрезе статей затрат.
- ФЭУ в течение 15 дней после утверждения бюджета доводит до подразделений, осуществляющих платную образовательную деятельность, выполнение научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ (НИОКР), оказывающих прочие платные услуги, показатели по утвержденным в БДР доходам.

Указанные подразделения не позднее 30 дней после утверждения бюджета доходов и расходов передают утвержденные сметы доходов на соответствующий год в ФЭУ для хранения и контроля их исполнения.

Исполнение бюджета по доходам предусматривает:

- заключение и выполнение договоров структурными подразделениями университета, осуществляющими платную образовательную деятельность, выполнение НИОКР, прочие платные услуги и иные виды деятельности, предусматривающие получение университетом доходов в запланированных объемах;
- ежедневный учет доходов и составление ежеквартальной отчетности о поступлении доходов не позднее 20 дней по окончании квартала в разрезе структурных подразделений университета, осуществляющих платную деятельность;
- ежедневные отчисления от полученных структурными подразделениями доходов в централизованный фонд университета в соответствии с утвержденными нормативами.

В течение года структурные подразделения университета осуществляют расходы, производят закупку товаров, работ и услуг в пределах доведенных лимитов.

Ответственность за исполнение соответствующим подразделением сметы расходов несет проректор, в подчинении которого находится последнее.

При превышении фактически полученных в централизованный фонд вуза доходов над запланированными сумма превышения направляется в резерв ректора и расходуется в соответствии с установленным порядком.

### Этап 5. Контроль за исполнением бюджетов университета

Бюджетный контроль осуществляется на основе целевых показателей и нормативов, устанавливаемых для ЦФО на весь бюджетный период.

Контроль за исполнением бюджетов будет осуществляться:

- ФЭУ – оперативный анализ отклонений фактических доходов и расходов от плановых показателей, разработка мероприятий по ликвидации непроизводительных затрат и удорожающих факторов, оформление и предоставление ректору аналитических материалов по исполнению бюджета университета и внесение корректировок в установленном порядке;
- структурные подразделения – соблюдение своевременного и полного поступления доходов, соответствие фактических расходов бюджетным назначениям, целевого использования;
- ректор, ученый совет – рассмотрение и принятие отчета об исполнении бюджетов.

При снижении фактически поступивших в централизованный фонд вуза внебюджетных доходов в пределах не более чем 15% от утвержденных бюджетом объемов (нарастающим итогом с начала года) производится сокращение запланированных внебюджетных расходов централизованного фонда университета, за исключением расходов на оплату труда работников университета. Оперативные решения по сокращению внебюджетных расходов централизованного фонда университета принимаются ректором по представлению начальника ФЭУ.

При снижении фактически поступивших в централизованный фонд вуза внебюджетных доходов более чем на 15% от утвержденных бюджетом объемов (нарастающим итогом с начала года) вопрос о мерах по сокращению расходов и (или) увеличению отчислений в централизованный фонд университета от доходов, полученных соответствующими структурными подразделениями, выносится на рассмотрение ученого совета университета.

Информация о выполнении бюджета по доходам ежеквартально представляется на заседание ректората не позднее последнего числа месяца, следующего после окончания квартала.

Годовой отчет о выполнении бюджета представляется на утверждение ученого совета университета по окончании первого квартала года, следующего за отчетным.

Резюмируя, отметим, что система вузовского бюджетирования является одним из эффективных инструментов управления финансово-хозяйственной деятельностью образовательного учреждения. Она позволяет установить горизонты планирования, систематически анализировать рынок труда для разработки эффективных образовательных программ, четко определить роль каждого структурного подразделения вуза в его финансовых потоках, более рационально распределить денежные средства по структурным подразделениям, обеспечить экономии денежных ресурсов и прозрачность денежных по-

токов, разработать эффективные мероприятия, направленные на улучшение финансового состояния вузов, документально подтвердить и экономически обосновать эффективность управленческих решений.

### Литература

1. Бюджетный кодекс РФ [Текст] : от 31 июля 1998 г. №145-ФЗ // Собр. законодательства РФ. – 1998. – №31. – Ст. 3823 ; Российская газета. – 1998. – 12 авг.
2. Балашов Г.В. и др. Экономика высшей школы: проблемы и перспективы [Текст] / Г.В. Балашов, С.А. Беляков, Н.М. Виноградов. – СПб. : Изд-во СПб. ун-та экономики и финансов, 2006. – 245 с.
3. Бурцев В.В. Через бюджетирование к эффективному менеджменту [Текст] / В.В. Бурцев // Финансовый менеджмент. – 2009. – №1. – С. 33-40.
4. Горбунов А.Р. Бизнес-процесс: бюджетирование и финансовое управление [Текст] / А.Р. Горбунов // Финансовый бизнес. – 2008. – №3. – С. 65-70.
5. Крайнова М.В. Сущность и методология бюджетирования [Текст] // Вестник Северо-Кавказского гос. технического ун-та. – 2009. – №4.
6. Keown M., Scott P. Foundations of finance : the logic and practice of financial management. 4th edition. Prentice Hall, 2007, 556 p.

### Ключевые слова

Бюджетирование; вуз; система; анализ доходов и расходов; консолидированный бюджет; финансовая структура; центры финансовой ответственности.

*Меленчук Ольга Владимировна;  
Рудник Валентина Николаевна*

### РЕЦЕНЗИЯ

В связи с резким изменением системы бюджетной поддержки вузов и наделением их существенной самостоятельностью в области внутривузовского менеджмента возникает необходимость выработки и построения нового механизма управления, позволяющего осуществлять деятельность бюджетных учреждений как полноправных субъектов рыночных отношений. Для использования предоставленных возможностей с наибольшей результативностью в вузах разрабатываются системы бюджетирования, в результате внедрения которых появляется возможность повышения финансовой устойчивости и эффективности использования имеющихся в распоряжении университета ресурсов.

Резюмируемая статья посвящена вопросам разработки системы бюджетирования в ГОУ ВПО «Ивановский государственный химико-технологический университет». Поскольку до сих пор не выработано четких принципов и методов разработки эффективной системы вузовского бюджетирования, подготовки полной и достоверной информации о разнообразных экономических и финансовых показателях, то формирование системы бюджетирования в университете требует всестороннего изучения и анализа, что предопределяет актуальность настоящего исследования, его теоретическую и практическую значимость.

Представленная работа содержит авторское определение системы бюджетирования в вузе, сравнительную характеристику центров финансовой ответственности. Особое внимание в статье уделено описанию каждого этапа процесса бюджетирования в ГОУ ВПО «Ивановский государственный химико-технологический университет» и формированию сводного бюджета вуза. Предложенные авторами рекомендации по разработке системы бюджетирования могут быть использованы при определении роли каждого структурного подразделения вуза в его финансовых потоках и выявлении приоритетов развития университета в условиях ограниченности финансовых ресурсов.

Статья отвечает требованиям, предъявляемым к научным публикациям, ее содержание соответствует тематике журнала «Аудит и финансовый анализ» и представляет интерес для специалистов в области финансового менеджмента. В связи с вышеизложенным статья О.В. Меленчук, В.Н. Рудник «Формирование системы бюджетирования в вузе» рекомендуется к изданию в журнале «Аудит и финансовый анализ».

*Дубова С.Е. д.э.н., профессор, зам. заведующего кафедрой финансов и кредита ГОУ ВПО «Ивановский государственный химико-технологический университет»*

### 3.6. FORMING OF BUDGETING IN THE UNIVERSITY

O.V. Melenchuk, Candidate of Sciences (Economic), the Senior Lecturer of Chair of the Finance and the Credit;  
V.N. Rudnik, the Expert of Financial and Economic Management

*Ivanovo State University of Chemistry and Technology*

The paper is devoted to the problem of effective budget-building process in Ivanovo State University of Chemistry and Technology.

#### Literature

1. The Budgetary code of the Russian Federation from 31.07.1998 №145-FZ
2. G.V. Balashov and other. Economy of the higher school: problem and prospect. / G.V. Balashov, S.A. White hares, N.M. Vinogradov – St. Petersburg: Publishing house of St. Petersburg the university of the economy and finances, 2006. – 245 p.
3. B.I. Burtsev. After budgeting for the effective management [text] / B. In. Burtsev // Financial Management. – 2009. – №1. – p. 33-40.
4. A.R. Gorbunov. Business process: budgeting and financial management [text] / A.R. Gorbunovs // Financial Business. – 2008. – №3. – p. 65-70.
5. M.V. Krainova. Methodology of budgeting [text] / M.V. Krainova // Vestnik of S.Kavkas State University of Technology – 2009. – №4.
6. M. Keown, P. Scott. Foundations of Finance: The Logic and Practice of Financial Management, (4th edition), Prentice Hall, 2007, 556 p.

#### Keywords

Budgeting; institute; system; the analysis of incomes and the expenses; the consolidated budget; financial structure; centers of financial responsibility.