

МИНОБРНАУКИ РОССИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ
Н.Г. ЧЕРНЫШЕВСКОГО»

Кафедра финансов и кредита

АВТОРЕФЕРАТ

на выпускную квалификационную работу (магистерскую работу)

по направлению 38.04.01 Экономика

профиль «Финансовое планирование»

студентки 3 курса экономического факультета

Климовой Ксении Александровны

**Тема работы: «Анализ системы бюджетирования в вузе, как
инструмент его устойчивого развития (на примере «Саратовский
государственный университет имени Н.Г. Чернышевского»)»**

Научный руководитель:

доцент кафедры финансов и кредита, к.э.н., доцент _____ Т.П. Варламова

Зав. кафедрой финансов и кредита, к.э.н., доцент _____ О.С. Балаш

Саратов 2019

Актуальность темы. Совершенствование финансового планирования и управления в бюджетных учреждениях является крайне актуальной проблемой. Поскольку рациональное и эффективное использования средств бюджета, направляемых на содержание отраслей непродуцированной сферы, выступает, по мнению специалистов, как необходимое условие эффективного функционирования национальной экономики.

Вопросам совершенствования финансового планирования и анализа посвящены работы российских известных ученых и практиков. Среди них труды: Э. Альтман, Л. Бернштейн, Й. Бетге, А.С. Бакаев, и другие. Несмотря на то, что вопросам финансового планирования посвящено большое число работ, часть проблем, в частности, связанных с совершенствованием финансового планирования и бюджетирования с учетом отраслевой специфики (в частности, системы образования), остаются недостаточно разработанными. Большинство теоретических источников посвящено, в основном, общим вопросам финансового менеджмента в целом. Вопросы финансового планирования, и особенно, бюджетирования рассматриваются поверхностно. Внедрение системы бюджетирования позволит учреждению составлять реальные финансовые прогнозы, вовремя обнаруживать узкие места в управлении финансовыми ресурсами, оперативно рассчитывать экономические последствия возможных отклонений от плана, скоординировать работу структурных подразделений, повысить управляемость.

Все представленные аргументы свидетельствуют о том, что данная проблема является весьма актуальной. Значимость исследования вопросов, связанных с внедрением в практику финансового управления учреждений образовательной сферы инструментов бюджетирования, заимствованных от коммерческих структур, определила выбор темы магистерской работы, цель и задачи настоящего исследования.

Целью данной работы является исследование возможностей использования методологии бюджетирования для совершенствования

финансового планирования в вузе, а также анализ системы бюджетирования в вузе, как инструмента его устойчивости развития.

Для достижения поставленной цели были поставлены следующие **задачи**:

- изучить сущность и механизм процесса бюджетирования, его виды и этапы реализации;
- определить основные направления совершенствования системы бюджетирования в вузе;
- проанализировать практику процесса бюджетирования в СГУ и сформулировать рекомендации по его совершенствованию.

Предметом исследования является система бюджетирования в вузе.

Объектом исследования являются процессы бюджетирования как элементы системы финансового менеджмента.

материал.

Научная новизна исследования:

- уточнены функции и задачи финансового планирования, реализуемые в рамках системы управления вуза;
- проанализированы методики формирования бюджета вуза, а также принципы и подходы к построению системы бюджетирования и на этой основе сформулированы предложения по оптимизации процессов бюджетирования в высших учебных заведениях.

Практическая значимость настоящей работы заключается в том, что подходы к построению системы бюджетирования в СГУ, процедуры формирования бюджета, предложенные в работе, могут быть использованы в других вузах.

Структура работы представляет собой введение, три главы, заключение, список использованной литературы.

Во введении представлена актуальность выбранной темы исследования, показана ее теоретическая и практическая значимость; определены объект, предмет, цель и задачи исследования, а также освящена степень разработанности проблемы.

Первая глава раскрывает понятие бюджетирование, его роль и значение в финансовом планировании.

Во второй главе проведен анализ отклонений «План/Факт» в соответствии с планом финансово-хозяйственной деятельности СГУ, а так же проведен анализ качество исполнения плана ПФХД.

В третьей главе представлена эконометрическая модель прогнозирования финансового планирования СГУ. Спрогнозирован вероятный доход предприятия на будущий период. Даны рекомендации по улучшению финансового состояния СГУ, разработанные на основе финансового планирования и бюджетирования, а также дана оценка эффективности этих рекомендаций.

Заключение включает в себя выводы исследований основных направлений финансового планирования и бюджетирования в СГУ, и рекомендации по внедрению предложенной программы совершенствования.

Основное содержание работы. В первой главе «**Теоретические основы бюджетирования**» понятие бюджетирование рассмотрено в широком (как методология), так и в узком (как процесс) смысле этого понятия. Бюджетирование как методология включает принципы, логику, методы обоснования бюджетов в системе управления предприятия по структурным подразделениям, видам деятельности с последовательной их ориентацией на получение высоких конечных результатов.

Как управленческая технология, бюджетирование обеспечивает повышение финансовой обоснованности принимаемых управленческих решений на основе планирования, учета в системе бюджетов комплекса оптимальных показателей будущего развития предприятия, его структур и видов бизнеса.

Бюджетирование как процесс, включает этапы и процедуры разработки, исполнения, контроля и анализа системы бюджетов, позволяя сопоставить затраты и полученные результаты в финансовых терминах на предстоящий период в целом, по видам деятельности и структурным подразделениям.

В данной работе будет рассматриваться бюджет предприятия как финансовый план или выраженное в цифрах запланированное на будущее финансовое состояние предприятия или фирмы, финансовое, количественно определенное выражение результатов маркетинговых исследований и производственных планов, необходимых для достижения поставленных целей. Соответственно бюджетирование – это процесс разработки, исполнения, контроля и анализа финансового плана, охватывающего все стороны деятельности организации, позволяющий сопоставить все понесенные затраты и полученные результаты.

На сегодняшний день в вузах проводятся различные мероприятия по введению данного процесса бюджетирования финансово-хозяйственной деятельности вуза (далее – ФХДвуза) необходимо провести ряд мероприятий. создание рабочей группы для разработки локальной системы бюджетирования вуза;

- выбор модели бюджетирования финансово-хозяйственной деятельности в вузе;

- разработка и утверждение положения о Финансовой структуре вуза;

- разработка и утверждение Положения о планировании и бюджетировании финансово-хозяйственной деятельности в вузе;

- разработка и утверждение Регламента бюджетирования финансово-хозяйственной деятельности вуза;

- обучение персонала вуза работе в условиях бюджетирования;

- подготовка и утверждение приказа о введении в действие системы бюджетирования финансово-хозяйственной деятельности в вузе.

Целью данного комплекса мероприятий является постановка системы бюджетирования вуза, а результатом этих действий являются локальные нормативные акты, регламентирующие процесс бюджетирования финансово-хозяйственной деятельности вуза.

К целям системы бюджетирования ФХД вуза относятся:

- повышение эффективности распоряжении вуза ресурсов;

- повышение финансовой устойчивости организации;
- обеспечение оптимальных взаимосвязей отдельных центров финансовой ответственности и интересами вуза в целом;
- создание информационной базы, необходимой для принятия управленческих решений.

Задачи системы бюджетирования ФХД вуза:

- обеспечение прозрачности доходов и расходов, поступлений и выплат для повышения качества управления финансовыми ресурсами;
- контроль обоснованности выделения и использования финансовых ресурсов по видам деятельности;
- повышение эффективности деятельности структурных подразделений;
- определение наиболее эффективных (с учетом сложившейся конъюнктуры и других факторов) видов и направлений деятельности вуза; повышение финансовой дисциплины руководителей сотрудников вуза.

К основным принципам системы бюджетирования финансово-хозяйственной деятельности вуза можно отнести:

- использование метода начисления и кассового метода при планировании и бюджетировании;
- обеспечение взаимосвязи целей, видов деятельности, мероприятий, финансовых и операционных показателей ФХД вуза;
- взаимосвязь финансового года и учебного года;
- достаточность принятия управленческих решений;
- постоянство применения единых принципов планирования на финансовый год;
- непрерывность учебного цикла.

Система бюджетирования финансово-хозяйственной деятельности вуза

включает в себя:

- субъекты и объекты бюджетирования ФХД вуза;
- модель бюджетирования ФХД вуза;
- планы и их взаимосвязь в процессе бюджетирования ФХД вуза;
- локальные нормативные бюджетирования ФХД вуза.

С учетом организационно-функциональной полномочий структурных подразделений и должностных лиц, уставом и локальными актами вуза определяются субъекты системы бюджетирования в каждой организации индивидуально.

Объектами системы бюджетирования ФХД вуза являются:

1) виды деятельности:

- образовательная деятельность;
- научная (научно-исследовательская) деятельность;
- инвестиционная деятельность;
- прочие виды деятельности;

2) функциональные направления:

- управление персоналом;
- хозяйственно-техническое;
- информационные технологии и связь;
- финансово-экономическое;
- обеспечение образовательной и научной деятельности;
- маркетинг;
- прочие;

3) центры финансовой ответственности:

- центр доходов (далее – ЦД);
- центр расходов (далее – ЦРасх);
- центр финансового результата (далее – ЦФР);
- центр развития (далее – ЦРазв);

4) плановые показатели финансово-хозяйственной деятельности вуза:

- финансовые показатели;

– операционные показатели;

4) проекты/ программы/ мероприятия.

В зависимости от задач и целей деятельности вуза, а также экономической роли в финансово-хозяйственной образовательной организации, выделяют четыре основных типа центров финансовой ответственности.

1. Центр доходов – центр финансовой ответственности, руководитель которого отвечает за реализацию услуг (работ) в запланированных объемах и (или) получение вузом запланированного дохода, находящихся в зоне ответственности данного центра;

2. Центр расходов – центр финансовой ответственности, руководитель которого отвечает за обеспечение запланированных операционных показателей при соблюдении заданного уровня расходов (в том числе инвестиционного характера), находящихся в зоне ответственности центра.

3. Центр финансового результата – центр финансовой ответственности, руководитель которого отвечает за достижение запланированного финансового результата, и оказывает управляющие воздействие на различные факторы деятельности центра (в том числе на объемы и стоимость услуг (работ), расходы), находящиеся в зоне его ответственности.

4. Центр развития – центр финансовой ответственности, руководитель которого отвечает за достижение запланированного результата и принимает решение об инвестировании и изъятии средств. Центр данного типа имеет право управлять основными средствами и оказывать управляющее воздействия на различные факторы деятельности, находящиеся в зоне его ответственности.

Для каждого центра финансовой ответственности определяется сфера ответственности, объем прав и обязанностей, механизмы их реализации, а также устанавливаются:

– доходные и(или) расходные статьи в пределах компетенции центра финансовой ответственности;

– планы, находящиеся в пределах компетенции центров финансовой ответственности;

–ключевые показатели, за которые центры финансовой ответственности несут ответственность (не допускается установление показателей, которые выходят за границы полномочий и компетенции центра ответственности);

–перечень проектов, в реализации которых участвует центр финансовой ответственности.

Одним из важных шагов по реализации процесса бюджетирования в вузе является формирование его финансовой структуры с учетом типов центров финансовой ответственности организации. Финансовая структура разрабатывается на основе действующей организационно-функциональной структуры организации и может быть сформирована путем последовательного выполнения следующих действий:

- 1) формирование и утверждение организационно-функциональной структуры;
- 2) выделение центров финансовой ответственности в соответствии с экономической ролью и функциями структурных подразделений;
- 3) определение состава ключевых показателей, перечень доходных и (или) расходных статей соответствующих типу центра финансовой ответственности, присвоенного структурному подразделению;
- 4) назначение ответственного за центр финансовой ответственности и достижение показателей;
- 5) отражение финансовой структуры вуза, прав и полномочий центров финансовой ответственности в локальных нормативных документах;
- 6) утверждение локальных нормативных документов о финансовой структуре вуза.

При реализации процесса финансово-хозяйственной деятельности вуза могут быть использованы три модели:

1. Централизованная модель – предусматривает централизованное определение плановых показателей и доведение их до центров финансовой ответственности вуза;

2. Децентрализованная модель – предусматривает определение плановых показателей центра финансовой ответственности самостоятельно на основе методик, принятых в вузе, при этом планы центров финансовой ответственности включаются в единый план вуза;

3. Смешанная модель – предусматривает централизованное доведение до центров финансовой ответственности ориентировочных лимитов, с учетом которых они формируют свои планы.

В каждой модели планирования участники процесса бюджетирования ФХД вуза выполняют разные функции. Основным документом, отражающим функционирование образовательной организации, является план финансово-хозяйственной деятельности вуза (ПФХД). Сводный план финансово-хозяйственной деятельности – сводный ПФХД по всем центрам финансовой ответственности. Модель бюджетирования определяется вузом самостоятельно в зависимости от условий хозяйствования, организационно-функциональной структуры, сложившейся культуры управления и других факторов.

Основным принципом бюджетирования и планирования ФХД, является представление консолидированного плана СГУ как совокупности планов по поддержанию текущей деятельности, связанной с осуществлением основных и иных приносящих доход видов деятельности и реализации планов развития (деятельность, связанная с выполнением мероприятий/проектов/программ, направленных на достижение стратегических целей развития).

Формирование планов по поддержанию текущей деятельности ООВО осуществляется в целях привлечения и оптимального распределения финансовых ресурсов на осуществление текущей деятельности ООВО и ее финансовое обеспечение.

С точки зрения финансового обеспечения стратегии развития, помимо источников, имеющих целевой характер, привлечения средств под конкретные программы развития вуза, управление планом по поддержанию деятельности СГУ должно обеспечить эффективное расходование бюджетных средств и создание резерва для развития вуза за счет оптимизации внебюджетной

деятельности. Стратегия развития определяет направление движения для достижения поставленных целей на стратегическом уровне управления. В процессе реализации стратегии развития (на оперативном уровне управления) бюджетирование и планирование ПФХД детализирует и конкретизирует этот путь: детально планируются цели, задачи, показатели.

Во второй главе **«Анализ плана финансово-хозяйственной деятельности вуза»** При раскрытии темы данной работы, с целью получения практических навыков в бюджетных организациях был изучен ряд документов федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Саратовский национальный исследовательский государственный университет имени Н.Г. Чернышевского». А именно Отчет об исполнении учреждением плана его финансово-хозяйственной деятельности (ф. 0503737) и данных бухгалтерского учета. На основании показателей, отраженных в данной форме, проведен анализ ПФХД, выявлены отклонения доходной части плана и расходной, рассмотрены причины, приведшие к отклонению. Код "212" Прочие выплаты. Это экономия от финансового обеспечения. Данные расходы включают в себя суточные и компенсацию по уходу за ребенком до достижения им возврата 3 лет. Код "213" Начисления на выплаты по оплате труда. Восстановленный остаток финансового обеспечения 2015 года. Причиной неисполнения планового назначения является поступление дебиторской задолженности 2015 года, которая была отражена в бюджетной отчетности на 01.01.2016, путем восстановления кассового расхода. Кассовые расходы в 2016 году без учета восстановленных расходов 2015 года соответствуют плановым расходам ПФХД 2016 года. Статья "222" Транспортные услуги. План выполнен на 96%. Экономия от финансового обеспечения образовалась по результатам проведенных конкурсных торгов (разница между начальной ценой и ценой по результатам торгов). По статье "224" план выполнен на 92%, причиной невыполнения плана является оплата договоров аренды авансом за год (в 2015 году за 2016 год).

Целью анализа расходов по статьям плана ПФХД является создание норм хозяйственной деятельности организации, что позволяет провести оценку полноты использования плана ПФХД, обеспеченности учреждением материальными ресурсами, выявление причин отклонений фактических расходов от предусмотренных планом ПФХД, проверка соблюдения установленных норм расходов.

Проанализировав финансово-хозяйственную деятельность Университета, можно сделать следующие выводы:

- Организовать работу по увеличению средств от платных образовательных услуг путем привлечения контингента студентов, обучающихся на договорной основе, с учетом порогового значения ЕГЭ по мониторингу эффективности.

- Осваивать и развивать новые виды приносящей доход деятельности, предусмотренные уставом, вести работу по привлечению грантов и иных источников на проведение научно-исследовательских разработок, развивать научные разработки, результаты которых можно использовать как дополнительный источник получения дохода.

- Разработать мероприятия, направленные на оптимизацию расходов и экономное и эффективное использование материальных и финансовых ресурсов Университета (энергосбережение, нормирование расходования материальных запасов и расходных материалов, нормирование и оптимизация командировочных расходов и т.п.)

- Внести предложения по оптимизации штатной численности в соответствии с объемами государственного задания и количеством обучающихся студентов

- Провести мероприятия по оптимизации штатной численности в соответствии с объемами государственного задания и количеством обучающихся.

- Осуществлять исполнение Программы стратегического развития Университета в строгом соответствии с утвержденной сметой и обеспечением

достижения целевых показателей, а также показателей эффективности и государственной аккредитации в течение срока реализации программы.

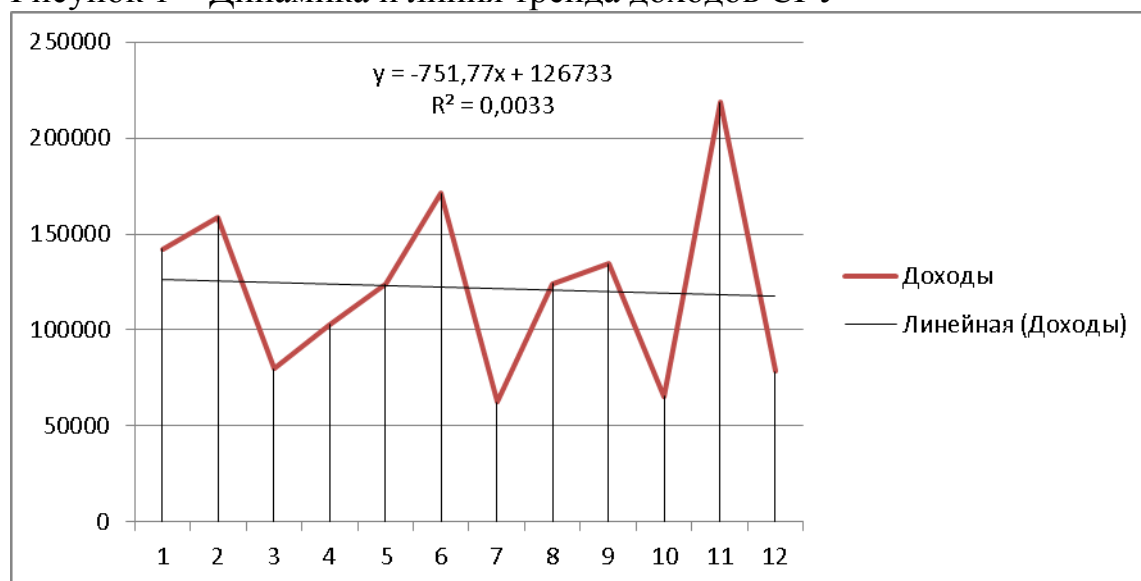
В третьей части работы «**Эконометрическая модель прогнозирования финансового планирования**» Подытожены поквартальные данные о доходах СГУ за 2015-2017 гг., рассчитаны прогнозные значения данного показателя на перспективу. Данные указаны в таблице 1.

Таблица 1 – Исходные данные для построения линии тренда

Квартал	Но мер периода	Доходы
1 кв. 2015	1	142236,9
2 кв. 2015	2	158920,1
3 кв. 2015	3	79651,5
4 кв. 2015	4	102663,4
1 кв. 2016	5	123889,9
2 кв. 2016	6	171324,5
3 кв. 2016	7	62588,1
4 кв. 2016	8	124233,3
1 кв. 2017	9	134375,1
2 кв. 2017	10	65339,6
3 кв. 2017	11	218511,9
4 кв. 2017	12	78418,8

Для того чтобы спрогнозировать вероятные доходы предприятия на будущие периоды, следует построить график, описывающий уравнение тренда рисунок 1.

Рисунок 1 – Динамика и линия тренда доходов СГУ



На рисунке 1, помимо динамики доходов, представлена линия тренда – это график аппроксимирующей функции, т.е. функции, которая была бы близка заданной. Он нужен – для составления прогнозов на основе статистических данных. С этой целью необходимо продлить линию и определить ее значения.

Из графика видно, что уравнение тренда имеет вид:

$$y = 751,77x + 126733,$$

где x – номер периода (в нашем примере номер квартала в динамическом ряду).

Чтобы спрогнозировать величину совокупных доходов на перспективу, следует в качестве независимой переменной подставить номер прогнозируемого периода.

При этом перед расчетом прогнозных значений исследуемого показателя для оценки достоверности модели необходимо оценить значение коэффициента аппроксимации.

Коэффициент достоверности аппроксимации R^2 показывает степень соответствия трендовой модели исходным данным. Его значение может находиться в диапазоне от 0 до 1. Чем ближе R^2 к 1, тем точнее модель описывает имеющиеся данные.

Если $R^2 = 1$, то ошибка аппроксимации равняется нулю. Чем ближе значение R^2 к нулю, тем модель менее достоверна. Помещенное на диаграмму значение величины достоверности аппроксимации, имеет весьма низкое значение, т.е. прогноз можно признать неточным.

В ходе эконометрического прогнозирования широко применяют метод скользящей средней. Это один из способов сглаживания временного ряда. Сглаживание представляет собой некоторый способ локального усреднения данных, при котором несистематические компоненты взаимно погашают друг друга. Так, метод скользящей средней, основан на переходе от начальных значений ряда к их средним значениям на интервале времени, длина которого выбрана заранее. При этом сам выбранный интервал скользит вдоль ряда. Таким образом, эта процедура дает представление об общей тенденции поведения ряда. Ее применение особенно полезно для рядов с сезонными колебаниями и, как в рассматриваемом случае, неясным характером тренда.

В основу метода скользящей средней заложен следующий принцип: если индивидуальный разброс члена ряда вокруг среднего сглаженного значения характеризуется дисперсией, то разброс среднего из n членов ряда вокруг того же значения будет характеризоваться меньшей дисперсией. Снижение дисперсии объясняется сглаживанием траектории ряда. Произведем расчет скользящей средней по двум, трем и четырем периодам и построим таблицу. Далее сравним значения стандартных погрешностей и выберем наиболее вероятный прогноз.

Сравним стандартные погрешности, рассмотрев сводную таблицу сглаживания за период 2, 3, 4 месяца в таблице 2

Таблица 2 – Сводная таблица

Период, кв.	Доходы	2 месяца	Стандартная погрешность	3 месяца	Стандартная погрешность	4 месяца	Стандартная погрешность
1	142236,9	#Н/Д	#Н/Д	#Н/Д	#Н/Д	#Н/Д	#Н/Д
2	158920,1	150578,5	#Н/Д	#Н/Д	#Н/Д	#Н/Д	#Н/Д
3	79651,5	119285,8	28639,67	126936,2	#Н/Д	#Н/Д	#Н/Д
4	102663,4	91157,5	29182,75	113745,0	#Н/Д	120868,0	#Н/Д

5	123889,9	113276,7	11068,61	102068,3	30739,92	116281,3	#Н/Д
6	171324,5	147607,2	18373,23	132626,0	26435,87	119382,3	#Н/Д
7	62588,1	116956,3	41942,89	119267,5	41578,52	115116,5	38231,27
8	124233,3	93410,7	44192,38	119382,0	39722,66	120509,0	37178,57
9	134375,1	129304,2	22087,84	107065,5	36432,15	123130,3	37408,35
10	65339,6	99857,3	24669,72	107982,6	29369,94	96634,0	31140,37
11	218511,9	141925,75	59400,81412	139408,9	54226,49	135615	44697,76
12	78418,8	148465,35	73389,22788	120756,8	57353,36	124161,4	50174,87

Можно сделать **вывод**, что модель двухмесячного скользящего среднего в большей степени подходит для сглаживания и прогнозирования. Она имеет меньшие стандартные погрешности. Прогнозное значение доходов на 1 квартал 2018 г. составляет 148465,3 тыс. руб.

Заключение. В работе представлена информация о реализации процесса бюджетирования в вузе. Выделены основные критерии детализации доходов вуза, а также представлены функциональные направления расходования средств. В работе указаны основные подходы к формированию планов системы бюджетирования и их взаимосвязь. Анализ деятельности СГУ показал, что в данном вузе внедрена система бюджетирования, она не статична и находится в состоянии постоянной модернизации, согласно современным требованиям.

В СГУ выделено два центра финансовой ответственности, являющиеся центрами финансового результата. Руководители этих центров отвечают за достижение запланированных показателей финансово-хозяйственной деятельности, оказывая управляющее воздействие на различные факторы деятельности, находящиеся в зоне его ответственности.

В вузе реализуется смешанная система бюджетирования. Расходование бюджетных средств происходит централизованно. Децентрализация происходит в части распределения расходной части средств выделенных на развитие структурного подразделения или средств полученных структурным подразделением от прочих видов деятельности.

В работе рассмотрен порядок планирования доходов и расходов СГУ, обеспечение взаимосвязи процесса бюджетирования и плана финансово-хозяйственной деятельности.

В результате проведенного анализа деятельности СГУ можно отметить следующие положительные аспекты:

осуществление контроля обоснованности выделения и использования финансовых ресурсов;

в деятельности определяются наиболее эффективные направления.

К направлениям деятельности СГУ требующим уделить особое внимание можно отнести:

- модернизация системы управления;
- реализация проектов направленных на оптимизацию имеющихся у вуза ресурсов.