

ных его структурных подразделений интересам вуза в целом.

При этом необходимо понимать, что формирование системы бюджетирования в образовательных учреждениях не регламентировано никакими нормативными документами, в виду чего в каждом вузе может быть свое назначение бюджетирования в зависимости, от объекта финансового планирования, от системы финансовых и нефинансовых целей и от целеполагания его руководства. Именно поэтому в разных вузах подход к формированию целей, способов и методов их достижения, использование разных управленческих технологий инструментария носят сугубо индивидуальный характер.

Но первоочередной задачей бюджетирования в вузе, там, где система построения его имеется хотя бы в зачаточной состоянии является обеспечение текущего планирования.

Финансовые планы, разрабатываемые руководителями отделов экономики и планирования в вузе, направлены не только на отдельные структурные подразделения, но и учреждение в целом, дадут возможность прогнозировать финансовые результаты, придерживаться установления лимитов при осуществлении той или иной деятельности.

Бюджеты позволят менеджменту вуза провести анализ результатов деятельности путем сопоставления планируемых и фактических достигнутых показателей эффективности работы различных структурных подразделений и определить, какое из них дает положительные результаты, заставит задуматься о том, в нужном ли направлении работает подразделение и как повысить его эффективность.

Помимо всего прочего, вся система внутривузовского планирования должна строиться на основе бюджетирования, т. е. все затраты и результаты должны иметь финансовое и количественное выражение. Но дело не только в этом. Если само по себе планирование необходимо для того, чтобы четко представлять, какие ресурсы, в каком качестве, когда, куда и в каком количестве будут использованы, то бюджетирование, как основа планирования — это максимально точное выражение всех планируемых показателей и ресурсов в финансовых терминах [8].

Для принятия эффективных управленческих решений вся финансовая информация должна быть преподнесена в приемлемом виде, в которой можно проследить движение денежных средств и финансовых ресурсов, то есть даже не очень сведущий в тонкостях бухгалтерского учета менеджер, представит соответствующие показатели хозяйственной деятельности. Все это вновь поможет осуществить бюджетирование.

Как правило, в вузах существует стратегический план развития, в котором прописаны цели и задачи, поставленные перед учреждением, и с помощью чего они будут достигнуты и за какой промежуток времени. Для успешного их осуществления решения, принимаемые руководством должны происходить осознанно и своевременно, а не когда упущена возможность привести задуманное в реальность. Для этого нужен прогноз, своего рода система координат, по которой можно оценить все возможные проблемы или вероятные трудности и выработать систему мер для их исправления. Без такой основы у

---

руководства вуза не будет даже возможности оценить, куда движется университет, верная ли финансовая и инвестиционная политика выбрана.

Актуальным, на наш взгляд, является функционирование системы бюджетного планирования и контроля финансовых потоков в вузе, основанной на иерархии взаимосвязанных гибких бюджетов. Это обеспечивает: оперативный контроль формирования и использования финансовых ресурсов и их экономию, сокращение расходов по пересмотру ежеквартальных планов и смет, гибкость управления и контроль стоимости образовательных проектов, точность плановых показателей, своевременность расчётов с дебиторами. Такой подход предусматривает создание и функционирование в вузе:

- 1) системы бюджетного планирования по отдельным проектам подразделений вуза;
- 2) системы бюджетного планирования по отдельным подразделениям, несущим ответственность за результат;
- 3) системы сводного (консолидированного) бюджетного планирования деятельности вуза в целом.

Эти системы реализуют процессы: формирования бюджетов и структуры бюджетов, распределения ответственности за формирование и исполнение бюджетов, согласования, утверждения и контроля их исполнения. При этом, на взгляд автора, при разработке бюджетов по отдельным проектам, по несущим ответственность за выполнение финансовых результатов подразделениям и образовательному учреждению в целом необходимо руководствоваться следующим принципом: «бюджет более низкого уровня должен являться детализацией бюджета более высокого уровня» (см. рис. 1).

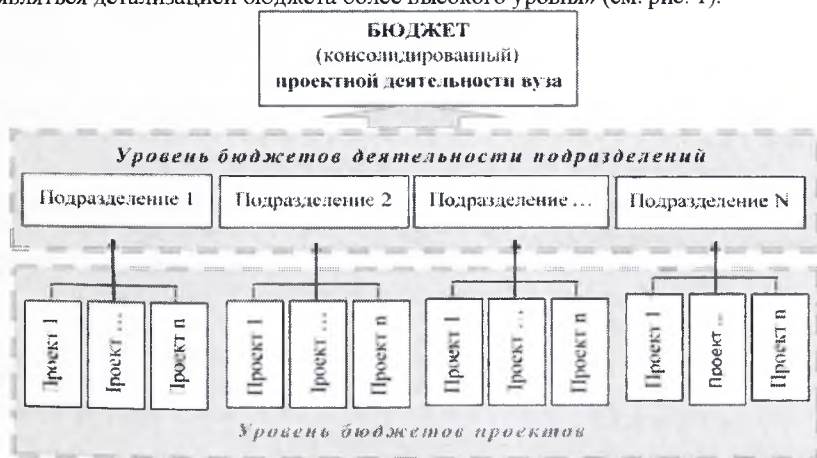


Рис. 1. Иерархия консолидированного бюджета вуза, ориентированного на результат

В системе управления современным вузом консолидированное бюджетирование призвано выполнять несколько функций:

- 1) планирование - определение перспектив финансово-хозяйственной