**Бюджетирование как инструмент управления современной организацией**

**2015**

**Введение**

бюджетированиавление

В наше время весьма сложно найти золотую середину между выгодной для предприятия ценовой политикой и качеством выпускаемой продукции; для более отлаженной и безошибочной работы организации, многие предприятия ищут и разрабатывают всё новые методы управления финансами и бизнесом в целом, для постоянного получения прибыли и её увеличения. Это повлияло на то, что в последнее время всё чаще организации привлекает система бюджетирования, которая помогает значительно увеличивать эффективность управления предприятием.

Постоянная разработка производственных и финансовых бюджетов (планов) является важнейшей составляющей частью планово-аналитической работы компаний различных отраслей экономики.

|  |
| --- |
| [Вернуться в библиотеку по экономике и праву: учебники, дипломы, диссертации](http://учебники.информ2000.рф/index.shtml)  [Рерайт текстов и уникализация 90 %](http://учебники.информ2000.рф/rerait-diplom.shtml)  [Написание по заказу контрольных, дипломов, диссертаций. . .](http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml) |

Бюджетирование позволяет снизить нерациональное использование средств предприятия, а также более грамотно распределять их засчёт своевременного планирования хозяйственных операций, движения товарно-материальных потоков и денежных средств, контроля зa их фактическим исполнением.

Основная цель создания системы бюджетирования - решение задач планирования финансов по разным направлениям деятельности предприятия.

Эти задачи реализуются путём построения системы всяческих бюджетов на предприятии: бюджет доходов и расходов, бюджет движения денежных средств, бюджет заработной платы, бюджет дебиторской и кредиторской задолженности и прочих.

Система бюджетирования помимо планирования и прогнозирования различных бюджетных показателей также содержит фактические данные об исполнении бюджетов, что позволяет проводить анализ соответствия и отклонений фактических и плановых показателей для принятия необходимых управленческих решений.

Несоответствие плановых и фактических показателей какого-либо бюджета может означать крах соответствующих планов компании: продаж, производства, выплаты заработной платы, налогов и т.д.

В итоге это может привести к невыполнению важнейшего плана любой компании - стратегии развития.

Ведение бюджетирования становится всё более актуально. Как правило, системой бюджетирования пользуются крупные предприятия, их цель - рост прибыли на протяжении существования фирмы, в то время как более мелкие предприятия нацелены просто на извлечение прибыли, без необходимости её увеличения.

Таким образом, обоснованность выбора темы дипломной работы очевидна - бюджетирование очень важный элемент в работе финансового отдела предприятия. Система бюджетирования работает, и как всё в современном мире, её необходимо развивать и совершенствовать.

Основная цель данной дипломной работы достигается путём решения поставленных задач - исследовать теоретический материал по бюджетированию, изучить систему и организацию бюджетирования в учреждении ГБОУ СПО «Московский технический техникум» (ГБОУ СПО МТТ), рассмотреть на практике актуальность и практическое значение системы бюджетирования в учреждении. Также необходимо найти пути совершенствования системы бюджетирования в ГБОУ СПО МТТ.

Объектом исследования является система бюджетирования ГБОУ СПО МТТ, предметом - формирование, организация и влияние системы бюджетирования в техникуме.

Данная дипломная работа состоит из введения, трёх глав, заключения и приложений.

Первая глава дипломной работы посвящена теоретическому аспекту бюджетирования. Здесь рассмотрены сущность бюджетирования, его виды, роль в деятельности предприятий, этапы разработки и формирования бюджетов; нормативное регулирование бюджетирования, а так же особенности внедрения самого процесса бюджетирования, основные требования к данной процедуре, построение финансовой и организационной структуры при внедрении.

Глава вторая построена на основании результатов, полученных в ходе прохождения производственной практики в ГБОУ СПО МТТ. Она содержит информацию о формировании системы бюджетирования в техникуме, об особенностях организации процесса бюджетирования.

Во второй главе приведены расчёты основных финансовых показателей, которые составлены благодаря использованию бухгалтерской отчётности за предыдущие годы деятельности учреждения. По итогам расчётов составлены выводы о воздействии системы бюджетирования на деятельность предприятия.

В третьей и последней главе отражены имеющиеся проблемы системы и процесса бюджетирования в ГБОУ СПО МТТ, разработаны пути решения этих проблем и составлены рекомендации.

**1. Теоретические основы бюджетирования**

**.1 Сущность и основные принципы бюджетирования**

Бюджетирование - один из пультов управления менеджеров. Но зачем? Ведь этих «пультиков» в руках управленцев итак вполне достаточно, зачем для эффективности бизнеса был изобретён ещё один из методов управления финансами предприятия? Давайте рассмотрим немного теории.

Начнём с глобальной системы, а именно с вопроса, что такое «финансовый менеджмент».

Сам по себе термин «менеджмент» означает управление. Однако, слово «управление» в финансовой сфере не употребляется, поскольку могучий русский язык представляет термин «управление» как физическое воздействие, например, управление машиной.

Вы, наверное, подумаете, что какая разница, чем управлять - машиной или финансами. Здесь надо глядеть глубже.

Финансовый менеджмент - это не просто управление финансовыми ресурсами и финансовой деятельностью предприятия. Это мозг организации, который собирает информацию о финансовых ресурсах и финансовой деятельности предприятия; это мозг, который производит расчёты полученных данных о финансовых ресурсах и финансовой деятельности предприятия; это мозг, который анализирует каждую деталь образования, передвижения финансовых ресурсов, а также анализирует реализованные управленческие решения в финансовой политике предприятия.

До определённых пор финансовый менеджмент реализовывался в области уже принятых решений. Но в наше время стало жизненно необходимо осуществлять краткосрочное и долгосрочное планирование финансовой деятельности, взгляд в будущее жизни предприятия в цифрах.

Отсюда и возникла система бюджетирования. Таким образом, бюджетирование - это постоянная процедура составления, ведения и исполнения бюджетов (финансовых планов).

Финансовое планирование представляет собой процесс разработки системы финансовых планов (бюджетов), показателей по обеспечению развития предприятия необходимыми финансовыми ресурсами и повышению эффективности его деятельности в предстоящем периоде.

Необходимость составления бюджетов обусловлена многими причинами. Приведём примеры некоторых из них:

неопределенность будущего;

неуверенность в завтрашнем дне;

координирование различных структур предприятия при использовании ими финансовых и материальных ресурсов, ограниченность ресурсов и прочее.

Главная цель бюджетирования - увеличение эффективности деятельности предприятия, его финансовая устойчивость и развитие.

Это достигается путём решения следующих задач:

 определение объёма возможных поступлений денежных  
ресурсов (от всех источников поступления денежных средств);

 определение возможностей реализации товаров, работ, услуг (их количество и стоимость) по итогам заключённых договоров и конкуренции;

 обоснование всех возможных расходов на   
период составления бюджетов;

 установление оптимальных пропорций в распределении финансовых ресурсов;

 анализ эффективности деятельности предприятия по итогам составленных бюджетов, анализ финансовых показателей предприятия;

 выявление рисков, анализ необходимости их применения, и их снижение.

Принципы системы бюджетирования

Как и любая система, система бюджетирования на предприятии имеет ряд принципов, которые сложились в результате изучения данной темы:

1. Принцип единства.

Данный принцип означает, что бюджетирование должно осуществляться едино на всём предприятии. Иначе говоря, все подразделения организации едины, взаимосвязаны, имеют одни экономические цели; связь между подразделениями осуществляется путём координирования бюджетов всех подразделений.

2. Принцип участия.

Этот принцип значит, что каждая структура предприятия участвует в финансовом планировании: даёт данные по финансовым показателям своего подразделения, вносит корректировки; руководители всех подразделений участвуют в принятии управленческих решений при анализе по итогам исполнения бюджетов.

3. Принцип непрерывности.

В целях эффективности бюджетирования плановая деятельность на предприятии должна производиться регулярно и непрерывно.

При постоянном составлении и корректировке бюджетов их эффективность находится на высоком уровне. Так же для непрерывного составления актуальных бюджетов необходимо проводить процедуру план-факт-анализа, так как на его основе составляются значения для будущих бюджетов.

4. Принцип гибкости.

Этот принцип является характерной чертой бюджетирования. Он заключается в том, что финансовый менеджер имеет право корректировать бюджет, а при составлении закладывать чуть больше или меньше средств, создавая тем самым резерв для безопасности, например, избыточный «кредитный потенциал», который при потребности в денежных средствах можно будет привлечь заем.

5. Принцип эффективности.

По этому принципу, затраты на бюджетирование не должны быть выше затрат от его применения. То есть финансовое планирование должно повышать эффективность деятельности предприятия, а не наоборот.

Система бюджетирования в нашей стране начала развиваться позже, чем за границей. Как правило, эта система присуща крупным корпорациям и предприятиям, общества с ограниченной ответственностью живут скромной жизнью, но, несмотря на небольшие обороты денежных средств, бюджетирование могло бы поспособствовать их развитию.

Исходя из опыта зарубежных стран, можно выявить немалое количество преимуществ при использовании бюджетирования на предприятии.

Сюда относятся:

бюджетирование помогает контролировать производственную деятельность, манипулировать ей оправданно. Без наличия производственного бюджета глава предприятия видит только конечный результат, будь он положительный или отрицательный, сложно оценить причины полученного результата;

бюджетирование значительно повышает эффективность распределения и использования ресурсов фирмы, а также позволяет выявить слабые места.

Если на предприятии нет системы бюджетирования, то, в основном, для того чтобы провести анализ деятельность предприятия, показатели текущего периода сравнивают с предыдущим. Но это может либо привести к неверным выводам, либо ситуация может проявиться не полностью.

Если итоги работы изменились в лучшую сторону, это хорошо, но при этом не берутся во внимание открывшиеся возможности, которых не было раньше, которые, возможно, не будут использованы для новых и новых лучших результатов.

Центры финансовой ответственности

Как мы говорили раньше, бюджетирование - не просто процесс составления бюджетов. Это длинный цикл: планирование - составление - исполнение - анализ. Это колоссальный труд, который должен исполнять не один человек, а отдел. В этом финансовым менеджерам помогают центры финансовой ответственности.

Центр финансовой ответственности (ЦФО) - это та часть финансовой структуры компании, которая осуществляет хозяйственные операции в соответствии со своим бюджетом и владеет для этого всеми необходимыми ресурсами и полномочиями. Центры финансовой ответственности подразделяются по ответственности за достижение цели по конкретным бюджетам.

Можно выделить следующие ЦФО:

 центр затрат - структурное подразделение (или группа подразделений), руководитель которого несёт ответственность за соблюдение определенной величины затрат (например, производственный цех, отдел закупок). Для эффективной работы центра затрат составляется бюджет расходов, который должен быть соблюден; дана целевая установка минимизации затрат, но в то же время им необходимо учитывать, что при снижении затрат может снижаться качество продукции из-за закупки менее качественного сырья, или найма неквалифицированных сотрудников;

 центр дохода - структурное подразделение (или группа подразделений), руководитель которого несёт ответственность за соблюдение определенной величины дохода; данное подразделение связано с основной деятельностью и может воздействовать на доходы этой деятельности (например, отдел продаж);

 центр прибыли - структурное подразделение (или группа подразделений), руководитель которого несёт ответственность за соблюдение определенной величины прибыли (выручка - прямые затраты - косвенные затраты);

 центр инвестиций - это структурное подразделение (или группа подразделений) предприятия, начальство которых отвечает не только за выручку и затраты, но и за инвестиции и эффективность их использования (например, отдел дополнительного образования, который разрабатывает новые учебные программы).

Исходя из этого, составим таблицу 1.1, которая отражает результаты введения Центров финансовой ответственности: положительные черты и сложности с которыми можно столкнуться.

Таблица 1.1 Результат введения Центров финансовой ответственности

|  |  |
| --- | --- |
| Положительные черты | Отрицательные черты, сложности |
| Достижение прозрачной работы предприятия | Необходимость раскрытия конфиденциальной информации большому числу сотрудников (начальники ЦФО посвящаются в тонкости управленческого учета, что не всегда хорошо) |
| Наделение менеджеров центров финансовой ответственности полномочиями и ответственностью способствует развитию персонала и увеличивает их мотивацию | Конфликты, связанные с распределением косвенных затрат между ЦФО и расчетом цен |
| Расширение прав и компетенций сотрудников (в частности, финансовых) | Принятие неверных решений из-за недостаточной компетентности второго уровня менеджмента |
| Увеличение скорости принятия правильных решений на низких | Отсутствие единых стандартов в деятельности разных ЦФО |
| уровнях, благодаря тому, что менеджер ЦФО является «узким» специалистом, но в то же время очень хорошим | Бездействие, безразличие, сопротивление сотрудников, которые могут быть не заинтересованы в достижении прозрачности и эффективности |
| Возможность мотивирования сотрудников к финансовым результатам их деятельности | Сопротивление сотрудников, не желающих принимать самостоятельные решения и брать на себя ответственность, а также заниматься учётной работой |
| Более точный расчёт благодаря использованию нескольких баз распределения косвенных затрат (при наличии нескольких ЦФО затрат) | Увеличение затрат времени и иных ресурсов на ведение управленческого учёта |
| Положительные черты | Отрицательные черты, сложности |
| Стимулирование снижения затрат (работа в рамках утвержденных бюджетов и индивидуальный план-факт анализ по каждому центру финансовой ответственности) | Появление нездоровой конкуренции между отдельными ЦФО |

При оценке исполнения плана центрами финансовой ответственности бюджетирование является основой, а работа менеджеров ЦФО оценивается по отчётам об исполнении бюджета, что мотивирует менеджеров к ответственности. При невыполнении планов следует обратить внимание на ответственные за эти планы ЦФО.

Функции системы бюджетирования

Система бюджетирования позволяет принимать решения в части анализа оптимальности производства, планирования выпуска и реализации продукции, осуществления инвестиций.

При постановке бюджетирования в организации необходимо рассмотреть следующие вопросы:

) какой отдел или сотрудник (в зависимости от размеров предприятия) будет заниматься бюджетированием;

) выбор метода для будущего осуществления бюджетирования;

) как будет производиться контроль за исполнением бюджета;

) выбор методов и способов проведения анализа отклонений от запланированной величины.

По опыту небольших предприятий можно сделать вывод, что ведением бюджетирования занимается экономический отдел, в составе которого есть финансовые менеджеры, экономисты и руководитель.

Экономисты в кооперации с бухгалтерией представляют фактические и нормативные бюджетные затраты и результаты, а разработкой рекомендации по их оптимизации результатов занимаются финансовые менеджеры.

Экономисты производят расчёт ожидаемого результата деятельности по разным направлениям и оценивают, насколько реально его достижение. Так же они обязаны предвидеть экономическую ситуацию организации по истечении определенного срока времени при анализе исполнения различных бюджетов.

Для рассмотрения следующих вопросов разберём функции системы бюджетирования.

Бюджетирование создано для выполнения трёх основных функций:

планирование;

учет;

контроль.

. Планирование.

Эта функция наиболее важная, так как бюджетирование является его основой, началом цикла процесса бюджетирования. Бюджеты составляются на основании стратегических планов организации, чем обеспечивают рациональное распределение финансовых ресурсов предприятия.

При создании бюджетов появляется количественная определенность перспективам деятельности фирмы, все результаты, будущая эффективность и затраты приобретают денежное выражение.

Помимо этого, система бюджетирования способствует чёткому и корректному выбору цели, выработке стратегии бизнеса, правильному выполнению функции стратегического менеджмента.

. Учёт.

Помимо всего прочего, бюджетирование является основой управленческого учёта. Вся учётная система должна представлять точные факты по видам продукции, структурным подразделениям, областям торговли либо по всем этим показателям одновременно.

Система бюджетирования в организации позволяет обладать точной информацией, проводить сравнения намеченных целей с результатами его деятельности (план-факт-анализ).

. Контроль.

Безусловно, данная функция также очень важна, так как каким бы хорошим не был план, он так и останется бесполезным, если не осуществляется чёткий контроль за его исполнением.

Бюджеты содержат в себе совокупность критериев или показателей, которые необходимо использовать при контроле за деятельностью предприятия. Сравнивая фактические показатели с плановыми данными можно оценить результаты работы на любом из этапов исполнения бюджетов.

Так же для осуществления контроля в сфере бюджетирования необходимо регулярно пересматривать бюджеты и, при необходимости, вносить корректировки.

Методы разработки бюджетов

Ещё на стадии составления нормативной базы, которая будет регламентировать бюджетный процесс, необходимо определиться с методом разработки бюджетов.

Считается, что есть три основных метода при составлении бюджетов, которые могут применяться на всех этапах бюджетного цикла, то есть и во время планирования, и согласования, и утверждения. Это следующие методы:

«снизу вверх»;

«сверху вниз»;

итеративный.

При использовании метода «снизу вверх» бюджеты составляются исходя из более низких структур к более высшим, то есть, отталкиваясь от планов деятельности подразделений и проектов, которые затем передаются выше для определения по ним итоговых результатов и показателей для всей компании.

При следующем методе - «сверху вниз» - всё происходит наоборот: цифры главенствующих подразделений спускаются в более низшие подразделения, то есть бюджеты составляются на основании желаемых (целевых) показателей, которые составляются руководством фирмы.

Для этого метода итоговые показатели определяются исходя из экономических прогнозов, а также стратегии предприятия.

При итеративном методе процесс бюджетирования включает в себя несколько этапов.

Сначала информация о желаемых результатах предприятия поступает от высшего руководства к нижестоящим подразделениям; далее собирается информация о возможностях, затем обобщается снизу и поступает обратно вверх по иерархической структуре управления, и такая схема может быть проведена несколько раз в зависимости от ситуации.

При процедуре планирования руководству предприятия для принятия правильных и рациональных решений необходимо обладать обобщенной и отфильтрованной информацией от всех подразделений, которая имеется у менеджеров нижнего уровня.

Их, в свою очередь, данной информацией обеспечивает бюджетный процесс на стадии анализа, построенный по принципу «снизу вверх».

В то же время очень часто и сами менеджеры нижнего уровня могут более рационально планировать свою деятельность при наличии у них полной информации полученной от руководства, которое, как правило, намного лучше осведомлено об общей картине в рамках компании и знает долгосрочные цели фирмы. В этом ракурсе очень полезно бюджетирование по методу «сверху вниз».

Если же судить по практике, то можно заметить, что чаще применяются итеративные методы составления бюджетов, которые содержат в себе черты и одного и другого варианта - вопрос в том, какой подход преобладает.

Бюджеты, составленные «снизу вверх», содержат в себе сбор и фильтрацию нужной информации от руководителей нижнего уровня к руководству предприятия.

Руководители, которые отвечают за исполнение бюджетных показателей, составляют бюджеты для тех областей деятельности, в пределах которых они несут ответственность.

Данный подход весьма грамотен, т.к. в процессе составления бюджетов руководители применяют накопленный опыт, знания важности и проблем конкретной области.

Благодаря этому повышается вероятность того, что будут поставлены правильные цели и приняты грамотные бюджеты, для исполнения которых подразделение будет стремиться достичь запланированных целей.

Но при таком нелёгком процессе есть и свой минус: будет затрачено большое количество сил и времени на согласование бюджетов различных структурных единиц.

Помимо этого, довольно часто передаваемые показатели «снизу» могут сильно изменяться руководителями при процедуре утверждения бюджетов, что в случае необоснованного решения изменений или при слабой аргументации может появиться негативная реакция подчинённых. И чем чаще происходит подобная ситуация, тем больше вероятность снижения доверия к руководству, а так же внимания к бюджетному процессу со стороны менеджеров нижнего звена.

В дальнейшем это может повлиять на аккуратность и внимательность подготовки данных или даже указывать заведомо ложные цифры в первоначальных версиях бюджетов.

Метод «снизу вверх» бюджетирования довольно широко распространен в России, как из-за нечёткой рыночной ситуации, так и по причине нежелания руководства заниматься планированием.

Бюджеты, составляемые по принципу «сверху вниз», требует от руководства предприятия чёткого понимания основных тонкостей организации и способности сформировать прозрачный и реальный прогноз хотя бы на небольшой период.

Этот метод обеспечивает согласованность бюджетов разных подразделений, а также позволяет задавать целевые показатели по продажам, расходам и т.д. для оценки эффективности работы центров финансовой ответственности.

Самый рациональный метод - это итеративная система бюджетирования, в которой сначала сверху вниз даются контрольные финансовые цифры, а после формирования по направлению в обратную сторону, снизу вверх по всей системе бюджетов предприятия, вплоть до основных финансовых бюджетов - бюджета доходов и расходов (БДР), бюджета движения денежных средств (БДДС) и Сводного баланса.

Далее следует их анализ на соответствие выполнения поставленных руководством итоговых показателей (рентабельность, оборачиваемость, ликвидность и т.д.).

Если поставленные цели достигаются, бюджеты представляются руководству на утверждение, после чего они из проекта становятся директивными и рассылаются всем менеджерам компании для выполнения и контроля их исполнения.

Если же по итогам анализа обнаруживается расхождение полученных итоговых показателей с желаемыми, то от руководства компании поступает задание на подготовку другой версии бюджетов. Такие манипуляции повторяются до достижения подходящей версии, которая будет принята в качестве утвержденной.

**1.2 Нормативное регулирование бюджетирования**

В данном разделе речь пойдёт о регламентирующей нормативной базе, которая определяет, каким образом на предприятии должна функционировать система бюджетирования.

Также здесь будут рассмотрены требования к регламентации смежных подсистем управления, а также к объектам бюджетирования, внутри которых также реализуется полный цикл бюджетного процесса.

Весьма важен тот факт, что нормативная база разрабатывается для всех подразделений, так как если даже на предприятии будет разработан превосходный регламент бюджетирования, но при этом по всем остальным направлениям не будет должной степени разработанности положений и локальных актов, то это может сильно усложнить реализацию процесса бюджетирования.

Так как процесс бюджетирования является комплексной системой, то можно отметить, что оно тесно взаимодействует с другими подсистемами управления.

Поэтому при разработке регламентов бюджетирования важной деталью является совмещение системы бюджетирования с прочими системами, в частности, с системой стратегического управления и системой мотивации персонала.

Если в организации пока нет регламента для системы стратегического управления, то можно для начала создать регламент, который будет определять порядок управления инвестиционными проектами предприятия.

Отметим, что нормативное регулирование в государственных учреждениях может быть:

внешним; данное регулирование осуществляют контролирующие органы, такие как Правительство России, Правительство города Москвы, Министерство финансов и другие, которые издают Законы, Постановления, Рекомендации;

внутренним; сюда относятся регламенты, постановления, приказы и прочая документация, издаваемая самим учреждением.

Внешнее нормативное регулирование

Рассмотрим положения Федерального закона от 8 мая 2010 г. №83-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации в связи с совершенствованием правового положения государственных (муниципальных) учреждений», направленные на дальнейшее внедрение элементов программно-целевого финансирования в рамках перехода к принципам бюджетирования, ориентированного на результат (БОР).

В соответствии с принципами БОР, формирование бюджета учреждения происходит на основе обеспечения взаимосвязи между конечными результатами и бюджетными ресурсами, с помощью которых финансируется деятельность учреждения для достижения поставленных целей. В системе БОР выделяются три компонента, взаимно дополняющие друг друга:

. Стратегическое планирование на основе распределения бюджетных ресурсов между различными направлениями использования в соответствии с установленными приоритетами.

. Ориентация на отчётность главным образом по результату, а не только по соблюдению процедур расходования средств (включая сроки их освоения).

. Управление в рамках каждого учреждения и решение проблем и задач.

БОР повышает самостоятельность субъектов бюджетного планирования (СБП) в рамках исполнения утвержденных бюджетов.

В рамках системы БОР осуществляется прямое регулирование действий, то есть предотвращение возможных ущербов не путём наказания за уже совершенные ошибки, а путём их недопущения.

Применение методов бюджетирования, ориентированного на результат, является одним из центральных направлений реформы бюджетного процесса, начатой в ещё в 2004 году и имеющей своей целью повышение эффективности бюджетных расходов.

Реализация положений Федерального закона №83-ФЗ базируется на целом комплексе методических документов. Так, разработка государственного задания регламентируется Приказом Минфина РФ №136н и Минэкономразвития РФ №526 от 29 октября 2010 г. «Об утверждении методических рекомендаций по формированию государственных заданий федеральным государственным учреждениям и контролю за их выполнением». В свою очередь главными распорядителями бюджетных средств устанавливается порядок разработки государственных заданий учредителями государственных учреждений и доведения их до исполнителей.

Согласно Постановлению Правительства РФ от 02 сентября 2010 г. №671 «О порядке формирования государственного задания в отношении федеральных государственных учреждений и финансового обеспечения выполнения государственного задания», помимо наименования госуслуги, категории лиц, относящихся к её потребителям и т.п. перечень должен содержать информацию о показателе, характеризующем качество предоставленной услуги.

В перечнях, утвержденных в первой половине 2011 г., далеко не всегда содержатся необходимые показатели. Данный процесс представляется ключевым в ходе реализации принципов БОР, поскольку именно критерии оценки качества услуги могут сделать новую систему финансирования учреждений по-настоящему новой и эффективной. В ином случае процесс финансирования окажется прежним, а реализация принимаемых мер - нерациональной тратой бюджетных средств.

Ещё одним важным аспектом новой схемы деятельности государственных учреждений является определение нормативных затрат на оказание государственных услуг и содержание имущества учреждений. Именно с учётом этих нормативов должны определяться объёмы субсидий, выделяемых из бюджета на финансирование деятельности учреждений.

Нормативные затраты определяются учредителями государственных учреждений согласно методическим рекомендациям, утвержденным Приказом Минфина РФ №137н и Минэкономразвития РФ №527 от 29 октября 2010 г. «О методических рекомендациях по расчёту нормативных затрат на оказание федеральными государственными учреждениями государственных услуг и нормативных затрат на содержание имущества федеральных государственных учреждений».

Согласно данному документу расчёт нормативов может производиться следующими методами:

нормативным;

структурным;

экспертным.

По нормативному методу расчёт и утверждение нормативов затрат на осуществление государственной услуги производится в натуральных показателях. Такие нормативы могут быть уже утверждены иными нормативными актами или же учредитель вводит собственные нормативы затрат.

Использование структурного метода предполагает расчёт нормативов пропорционально выбранному основанию (например, затратам на оплату труда и начислениям на выплаты по оплате труда персонала, участвующего в оказании госуслуги; численности персонала, участвующего в оказании госуслуги; площади помещения, используемого для оказания услуги и др.).

Экспертным методом определяются нормативные затраты в разрезе каждой из групп затрат на осуществление государственной услуги (например, эксперт может оценить долю каждой группы затрат в общем объёме затрат, необходимых для оказания государственной услуги и др.).

Нормативный метод является распространенным способом контроля и повышения эффективности расходов. Он широко применяется коммерческими фирмами при определении цен на производимую продукцию (оказываемые работы, осуществляемые услуги). Основным преимуществом данного метода является то, что он позволяет четко контролировать расходование ресурсов, соблюдение технико-технологической и производственной дисциплины. Сопоставление фактических и нормативных затрат служит действенным средством выявления внешних и внутренних резервов экономии.

Помимо бюджетирования, ориентированного на результат в области нормативного регулирования бюджетного учреждения необходимо отметить, что существует Федеральный закон от 05.04.2013 г. №44-ФЗ «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд», который регламентирует бюджетирование расходов государственных учреждений.

С принятием данного закона были внесены некоторые изменения в «привычную жизнь» учреждения. Это касается финансово-экономической структуры техникума, методов принятия управленческих решений, перераспределения обязанностей между сотрудниками организации.

Отдельное внимание здесь уделяется планированию закупок, оценке их обоснованности. Государственные заказчики обязаны составлять планы закупок и ежегодные планы-графики закупок.

Также данный закон обеспечивает прозрачность закупок, что повлияло на снижение необоснованных расходов учреждения.

Внутреннее нормативное регулирование учреждения. Классификация регламентов бюджетирования

При разработке системы бюджетирования возможны разные варианты составления нормативной документации.

В обязательном порядке в регламентах и положениях должны быть отражены все основные элементы системы бюджетирования, начиная от целей бюджетирования и завершая ответственностью за исполнение (неисполнение) регламента бюджетного регулирования.

Помимо этого, как уже отмечалось, на предприятии должны быть установлены смежные подсистемы управления, а также объекты бюджетирования.

Представим из возможных вариантов нормативной базы системы бюджетирования на предприятии во взаимосвязи с нормативными регламентами других управлений (Рис. 1). Сюда войдут:

положение о бюджетировании;

положение о финансовой структуре;

положение о бюджетном комитете;

положение о инвестиционных проектах;

положения о бизнес-процессах;

положение о финансовой службе;

положения о подразделениях.

Непосредственно к системе бюджетирования относится Положение о бюджетировании, Положение о финансовой структуре и Положение о бюджетном комитете (если он есть в компании).

Конечно, в компании может быть разработан лишь Регламент бюджетирования, без детализированных положений, но в этом случае в нём должны быть прописаны каждая из процедур бюджетного управления.

На некоторых предприятиях все регламенты бюджетирования прописаны в одном документе, который называется Положением о планировании.

Естественно, что в данном случае термин «планирование» рассматривается в самом широком смысле слова. Поэтому планированием здесь не ограничивается: есть учёт, контроль и анализ, то есть бюджетный цикл полностью замыкается.

Помимо этого, планирование не ограничивается только финансовым планированием. В данном Положении о планировании также регламентируются: планирование мероприятий на уровне подразделений, планирование по всем основным функциональным направлениям (маркетинг и сбыт, производство, снабжение и т.д.), объединение данной информации в финансовые бюджеты.

Разделение регламента бюджетирования на несколько положений обусловлено тем, что на практике в использовании они гораздо удобнее. В данном примере разделения основных регламентов бюджетирования, часть главных функций бюджетирования вынесены в отдельные документы.

Если слишком детализировать процесс бюджетирования, то Положение о бюджетировании может быть слишком объёмным документом, поэтому, если в него включать ещё и схемы мотивации ЦФО, детальный регламент о проведении заседаний бюджетного комитета и прочие положения, то оно будет чересчур большим, от чего таким регламентом будет неудобно пользоваться.

Также необходимо обратить внимание на следующий аспект регламентации: в указанном выше составе регламентов бюджетирования нет документов, в которых описана сама методика процесса бюджетирования, учётная политика и прочее.

Всё перечисленное, конечно, может содержаться и в Положении о бюджетировании, но как показала практика гораздо удобнее вынести это в отдельный документ. У данного решения есть несколько аргументов.  
 Во-первых, описание методики - весьма объемный документ, который может превышать регламент бюджетирования.

Во-вторых, методика бюджетирования может меняться гораздо чаще, чем регламент бюджетирования. То есть в регламенте, как и раньше, может быть написано, например, в какие сроки и кем подготавливается бюджет продаж. При этом сама методика составления бюджета продаж, то есть наполнение конкретными цифрами бюджета продаж может измениться.

## Положение о бюджетировании

Положение о бюджетировании - это основной документ, который регламентирует процесс бюджетного управления компанией. Этот документ в обязательном порядке должен быть на любом предприятии, которое использует систему бюджетирования.

Объём этого Положения зависит как от размеров фирмы, так и от сложности структуры бюджетной системы, которую выбирает руководство предприятия. Дело здесь, конечно, не в объёме документа, а в том, чтобы данный регламент действительно работал, и работал правильно.

Есть примеры, когда Положение о бюджетировании умещалось на пяти страницах (без учета форматов бюджетов) и бюджетирование действительно в организации работало, но есть и примеры, когда в организации, казалось, был очень детально проработанный и выверенный регламент на пятидесяти пяти страницах, но при этом он не был эффективным.

Тем не менее, рекомендуется разрабатывать как можно более детализированный регламент. Особенно это важно для тех предприятий, которые делают только первые начинание в бюджетировании. Разработка Положения о бюджетировании может занимать длительный период, но самое сложное не разработать регламент бюджетирования, а внедрить его.

## Положение о бюджетном комитете предприятия

Положение о бюджетном комитете разъясняет проведение бюджетным комитетом утверждение бюджетов, а также рассмотрение и утверждение результатов план-факт анализа исполнения бюджетов.

То есть, по сути, данное положение регламентирует, каким образом будет проходить окончательное согласование и утверждение бюджетов, причём как плановых, так и фактических.

Как уже говорилось, эти функции могут быть подробно рассмотрены и в Положении о бюджетировании. К тому же, если предприятие небольшое, и в нём нет бюджетного комитета, то тем более такого документа может и не быть.

Но если бюджетный комитет в организации имеется, то лучше функции по утверждению бюджетов регламентировать именно в этом отдельном документе.

В данном положении обычно по шагам расписана процедура заседаний бюджетного комитета.

## Положение об инвестиционных проектах

Положение об инвестиционных проектах являются частью регламентов системы бюджетирования. Этот документ используется для управления инвестициями.

Поскольку инвестициями гораздо эффективнее управлять, выделяя конкретные проекты, по которым составляются инвестиционные бюджеты, то данный регламент упростит работу в этом направлении.

Положение об инвестиционных проектах развития обязательно должно содержать ряд важных позиций, которые связанны с реализацией инвестиционной программы развития предприятия.

Во-первых, это порядок возникновения инвестиционных проектов в организации. Должна быть четко определена процедура инициации проектов, а также регламент их планирования и утверждения.

Так же важной частью регламента является и процедура реализации проектов развития, то есть должно быть определено, каким образом должна быть организована реализация инвестиционных проектов.

Последней частью является регламент завершения проектов и передача результатов в текущую деятельность предприятия.

В данном регламенте могут быть расписаны типовые инвестиционные проекты, такие как закупка нового оборудования, выход на новый рынок, ввод нового продукта, создание нового отделения или филиала и так далее.

По всем таким проектам могут быть заранее определены их цели и желаемые результаты, а также основные этапы этих проектов и то какими финансово-экономическими показателями они будут характеризоваться, что ляжет в основу инвестиционных бюджетов по данным инвестиционным проектам.

## Положение о финансовой структуре

Положение о финансовой структуре должно определять одну из важнейших деталей бюджетирования, с которой очень часто в организациях бывают проблемы. Речь идёт о взаимосвязи системы бюджетирования с системой мотивации.

Положение о финансовой структуре должно содержать описание различных центров финансовой ответственности (ЦФО) и схемы их мотивации.

Главное должно быть чётко обозначено, сколько ЦФО выделено на предприятии, какие структурные подразделения входят в каждый ЦФО и кто в них является руководителем.

Также необходимо распределить каждое ЦФО, то есть определить, к какому типу центр относится (центр затрат, центр доходов, центр прибыли, центр инвестиций). Сами схемы мотивации должны быть описаны более детально, так как от этого зависит переменная часть зарплаты сотрудников ЦФО.

Положение о финансовой структуре является обязательным документом, если предприятие приняло решение внедрить полную систему бюджетирования, которая включает в себя различные цели, одной из которых является взаимосвязь системы бюджетирования с системой мотивации, то есть распределение реальной ответственности ЦФО за финансово-экономические результаты своей работы.

## Положение о финансовой службе

При внедрении системы бюджетирования возможны изменения не только функционала финансовой службы, но и её структуры. Это связано с тем, что в процессе бюджетирования на финансовую службу ляжет большая нагрузка.

Причём эта нагрузка как методического, так и организационного характера. Методическая нагрузка в большей степени будет связана обучением не сотрудников финансовой службы, а с обучением остальных подразделений.

Масштабы изучения технологиям бюджетирования сотрудниками финансовой службы в первую очередь зависит от текущего состояния данного вопроса, но в то же время это наиболее простая часть.

Гораздо сложнее обучить методикам бюджетирования остальные подразделения предприятия. Негативное влияние здесь могут оказывать следующие факторы.

Во-первых, как уже было замечено, это нежелание большинства сотрудников фирмы внедрению бюджетирования. Во-вторых, это низкий уровень знаний элементарных основ экономики и финансового менеджмента. Поэтому сотрудникам финансовой службы придется в очень простой форме разъяснять все основные моменты, которые связаны с методикой бюджетирования, которая будут использоваться на предприятии.

Что же касается организационной составляющей развития финансовой службы, то в этом направлении движение происходит наиболее затруднительно, поскольку это требует развития сотрудников финансовой службы в немного непривычной для них плоскости.

Им необходимо становиться не только отличными аналитиками, но и менеджерами. Если этого не произойдёт, то финансовая служба не сможет эффективно выполнять свою функцию главного управляющего и контролёра в процессе бюджетирования.

Внедрение системы бюджетирования часто вынуждает объединиться все финансово-экономические подразделения в одну службу. При этом происходит серьёзная перестройка прежнего порядка. В частности, это может быть введение должности финансового директора, как нового руководителя финансовой службы.

Финансовый директор должен стать главным финансовым руководителем, которому должны подчинятся (через соответствующих руководителей) все финансово-экономические службы, в том числе и бухгалтерия, чего на практике зачастую не бывает.

При таком раскладе на предприятии могут возникнуть как бы два главных финансовых руководителя, что в свою очередь может привести к проблемам, а так же сказываться на эффективности и результатах процесса бюджетирования.

В Положении о финансовой службе должны быть указаны не только функции бюджетирования, но и все остальные функции, которые необходимо выполнять в финансово-экономических подразделениях.

## Положения о подразделениях

Подразделения предприятия также как и бизнес-процессы и инвестиционные проекты являются объектами бюджетирования, поэтому необходимо регламентировать и их работу. Что касается состава Положения о подразделении, то здесь также возможны различные варианты.

Минимальный состав Положения о подразделениях содержит описание структурных составляющих, входящих в состав подразделения (если, это не подразделение самого нижнего уровня), описание функций, выполняемых в подразделении, а также закрепление функций за структурными составляющими подразделения. Соответственно, когда будет построен функционал бюджетирования, то часть функций будет закреплена практически за каждым подразделением.

Можно отметить следующую тенденцию. В последнее время фирм, в которых есть положения о подразделениях, становится все больше.

Но существует проблема, которая заключается в том, что на практике эти регламенты не используются. То есть формально они есть в организации, и некоторые сотрудники даже могут знать об их существовании, но на практике данные Положения не исполняются.

Например, на предприятии может происходить следующее. Директор даёт указ руководителю отдела кадров или руководителям подразделений, о том, чтобы ими были разработаны положения о подразделениях и должностные инструкции в надежде на то, что после этого эффективность работы увеличится, когда каждый из сотрудников будет чётко знать и исполнять свои обязанности.

Но в большинстве организаций у большинства сотрудников нет заинтересованности в том, чтобы их работа стала более прозрачна и регламентирована. Поэтому, если положения разрабатываются самими руководителями подразделений, то часто получается просто отписка.

Если эту работу ведёт руководитель отдела кадров, то он просто может не быть в курсе тонкостей работы каждого подразделения. При этом по той же самой причине, что и в первом случае, информация либо может искажаться, либо предоставляться в сокращённом виде. И снова в итоге этой работы могут выйти очень толстые документы, реальной пользы от которых не будет.

Таким образом, к разработке положений о подразделениях, впрочем, так же как и других регламентов, нужно относиться весьма серьёзно и детально продумывать сам механизм их разработки.

## Описание финансовой модели бюджетирования

Как уже было отмечено раньше, всё, что связано с детальным описанием методики бюджетирования, то есть методики подготовки плановых бюджетов, фактических бюджетов, анализа исполнения бюджетов и прочее может быть вынесено в отдельный документ, который может называться «Описание финансовой модели бюджетирования».

Вопросы, связанные с финансовым моделированием в бюджетировании, являются очень важными и сложными.

Как правило, описание финансовой модели включает в себя:

. Блок-схемы консолидации бюджетов при планировании и подготовке фактической информации об исполнении бюджетов.  
Иными словами это информационные схемы, которые изображают то, какая информация и из каких источников берётся для формирования каждой статьи бюджета при планировании и сборе фактической информации.

. Методики планирования и учёта бюджетов*.*  
Здесь уже содержатся конкретные формулы расчёта плановых и фактических статей различных бюджетов, используемых в организации, согласно классификатору бюджетов.

. Управленческая учётная политика*.*

Из названия данного пункта становится ясно, что здесь будет описан главный принцип признания и оценки хозяйственных операций. Нужно будет определить, каким образом это отражается на всех элементах финансовой отчётности (активы, обязательства, капитал, доходы, расходы). Помимо этого, в управленческой учётной политике могут быть зафиксированы различные классификации затрат, такие как переменные, постоянные, прямые, накладные, текущие, инвестиционные, контролируемые, неконтролируемые и так далее.

. Информационное поле бюджетирования*.*

В процессе составления бюджетов в обязательном порядке применяются существующие на предприятии нормативы, которые используются за основу для расчёта переменных статей бюджетов, то есть те, которые зависят от объёмных показателей (запасы сырья и материалов, переменные расходы, запас готовой продукции и т.д.). Также при составлении бюджетов предприятия учитываются ограничения как внутренние (производственные мощности, складские помещения и т.д.) так и внешние (ёмкость рынка, минимальные / максимальные партии закупок у поставщиков и т.д.).

И напоследок отметим, что при составлении бюджетов необходимо уметь строить определенные гипотезы и предположения в отношении дальнейшего развития событий. Все, кто на практике составляет бюджеты знает, что без использования гипотез составление финансовых планов невозможно.

**1.3 Этапы бюджетирования и основные виды бюджетов**

Начнём с того, что для работы процесса бюджетирования необходимо разработать эту систему и внедрить её на предприятии.

Прежде всего, необходимо понимать, что внедрение бюджетирования на предприятии - это не тот процесс, который выполняется в течение дня или недели, посредством установки специализированных программ для работы с бюджетами.

Внедрение бюджетирования - это серьезный, трудоёмкий процесс разработки механизмов планирования и прогнозирования работы предприятия и средств контроля, а также масштабная реализация этих планов.

В данном процессе должны участвовать не только топ-менеджеры, которых интересует фирма и её результаты в целом, но и те, кто непосредственно будет строить эти планы в разрезе отдельных статей бюджетов, для конкретных подразделений и филиалов или по конкретным проектам.

Для каждого предприятия построение системы бюджетирования, исполнение бюджетов, решения, которые принимаются для обеспечения исполнения бюджетов и повышения эффективности работы предприятия, являются уникальными. Но, тем не менее, есть общие понятия, инструменты и советы, которые позволяют приблизить эти процессы к стандартам и достичь лучших результатов.

Для достижения этой цели при внедрении системы бюджетирования необходимо детально изучить и чётко понимать особенности работы предприятия. С этой целью обязательно привлечение сотрудников предприятия, которые будут задействованы в процессе бюджетирования на каком-либо из его этапов.

Далее проводится анализ текущих в компании бизнес-процессов и разработаны рекомендации.

Зачастую при внедрении бюджетирования организация не только получает новые схемы взаимодействия между подразделениями, отделами и филиалами, но и более чётко распределяет права и обязанности между подразделениями, получив важную и полезную дополнительную информацию на основе проведенного исследования фирмы.

Выделим несколько этапов внедрения бюджетирования:

Этап 1. Формирование финансовой структуры*.*

Для планирования и контроля исполнения производственной а также финансовой деятельности организации его разделяют на Центры финансовой ответственности (ЦФО). За каждым таким ЦФО закрепляются определенные функции, а также составление бюджетов, и возлагаются определенные обязанности. Очень часто ЦФО соответствуют отделам или подразделениям предприятия, однако в ряде случаев в один ЦФО может входить несколько подразделений или наоборот, одно подразделение может входить в несколько ЦФО.

Примерами ЦФО можно назвать:

 центр затрат. В него может входить несколько подразделений, которые не приносят прибыли, а только являются потребителями ресурсов, например, производственные цеха, бухгалтерия, отдел кадров и т.д.

 центр доходов, непосредственно принимающий участие в получении прибыли. Характерным представителем центра доходов являются службы сбыта, отделы продаж и прочие.

При необходимости в один ЦФО может входить несколько подразделений, которые территориально даже располагаются в разных городах, но при этом выполняют одинаковые функции.

Но, как это было сказано ранее, на большинстве предприятий один ЦФО соответствует одному подразделению или филиалу компании, потому что для небольших компаний это является наиболее простым способом контролировать исполнение бюджетов и возложить ответственность непосредственно не те лица, которые исполняют построенные планы.

Этап 2. Определение методов и технологии бюджетирования.

При реализации данного этапа с учётом всех нюансов определяются виды и формы основных, операционных, вспомогательных бюджетов, разрабатывается последовательность составления различных бюджетов для ЦФО и предприятия в целом, по которым в дальнейшем будет проводиться планирование, сбор фактической информации и аналитика; также на этом этапе производится определение методики работы процесса бюджетирования - «снизу вверх» или «сверху вниз».

Этап 3. Определение форматов основных бюджетов.

На этом этапе определяется основной набор статей доходов и расходов, притоков и оттоков денежных средств, активов и пассивов. Структура бюджетного формата, конечно, является индивидуальной для каждого предприятия, исходя из специфики деятельности. Но при этом можно выделить некоторые общие требования к форматам бюджетов.

Они должны быть максимально приближены: по содержанию - к международным стандартам финансового учёта (с выделением переменных и постоянных затрат, маржинальной прибыли и т.д.); по структуре - к отечественным формам бухгалтерской отчетности (для повышения эффективности сбора и обработки необходимых данных и т.д.).

Этап 4. Подготовка и составление нормативной базы и бюджетного регламента.

В процессе осуществления данного этапа определяется бюджетный период, сроки представления бюджетной отчетности ЦФО, порядок согласования, корректировки и консолидации бюджетов.

В системе бюджетирования важен также бюджетный период, то есть период, на который составляются, корректируются бюджеты и за который производится контроль за их исполнением.

С учётом специфики компании и характера хозяйственной структуры бюджетный период в Российской Федерации обычно устанавливают продолжительностью один календарный год (12 месяцев) с поквартальной, помесячной или прочей разбивкой.

Следующий шаг - это составление Регламента организации бюджетного процесса. Он необходим для определения круга лиц, участвующих в бюджетном процессе и порядка их взаимодействия. Также там распределены задачи и функции между ними. Здесь же разрабатываются должностные инструкции, положение о бюджетировании и прочие организационно-распорядительные документы.

Положение о бюджетировании включает следующие разделы:

общие положения (определения и термины, цели бюджетирования в компании);

значение системы бюджетирования на предприятии;

описание видов и структуры используемых бюджетов, общих принципов процесса бюджетирования;

принятый бюджетный регламент;

описание организации финансового планирования и бюджетирования;

установленные целевые нормативы финансового плана, порядок распределения отчислений и прибыли.

Этап 5. Автоматизация финансовых расчётов*.*

Данный этап предполагает установку специализированного программного обеспечения, как для составления прогнозных расчётов, так и для финансового учёта и контроля.

На данном этапе очень важен правильный выбор программного обеспечения для автоматизации финансового планирования в компании, которое будет адаптировано к специфике предприятия.

Виды бюджетов. Описание бюджетного цикла

При постановке финансового планирования очень важно определить, какие финансовые инструменты по силам (методически, организационно и технически). Под силу ли это организации на данный момент или даже в начале пути.

В зависимости от форм выделяют следующие группы бюджетов:

основные (финансовые) - это бюджеты расходов, доходов, движения денежных средств; прогнозный баланс;

операционные - это бюджеты продаж, производства, затрат на основные материалы, затрат труда, запасов готовой продукции, коммерческих расходов, управленческих расходов и т.д.;

вспомогательные - это план капитальных затрат, инвестиционный бюджет, кредитный план и т.д.

Основные бюджеты предназначены для управления финансами предприятия, оценки его финансового состояния.

Основные финансовые бюджеты дают возможность руководителям иметь полную информацию для оценки финансового положения компании и контроля за его изменением, для оценки финансовой состоятельности бизнеса и инвестиционной привлекательности проекта. Вот почему для полноценного бюджетирования необходимо обязательное составление всех трёх основных бюджетов.

Очень важен тот факт, что прежде чем будут составлены все три основных бюджета, заниматься оптимизацией каких-либо финансовых показателей будет нерационально.

Операционные бюджеты используются для связи стоимостных показателей с натуральными, а также для расчёта наиболее значимых пропорций, допущений и ограничений, лимитов, которые необходимо учитывать в процессе составления основных бюджетов.

Чтобы иметь наглядное представление о формах операционных бюджетов, рассмотрим один из них, применяемый в техникуме (Таб. 1.2).

Таблица 1.2 Вид операционного бюджета на примере бюджета реализации

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Показатель | За I полугодие | За II полугодие | Итого |
| 1 | Прогнозируемый объём реализации услуг, ед. | 320 | 300 | 620 |
| 2 | Цена реализации, руб. | 22 500,00 | 22 500,00 | Х |
| 3 | Прогнозируемый объём реализации услуг, руб. | 7 200 000,00 | 6 750 000,00 | 13 950 000,00 |

Кроме того, операционные и вспомогательные бюджеты разрабатываются для создания финансовых бюджетов. Их состав определяется руководством предприятия и, как правило, является произвольным.

Вспомогательные бюджеты. Бюджет капитальных затрат разрабатывается до бюджета доходов и расходов или одновременно с ним, набор статей бюджета капитальных затрат определяется индивидуально не только для предприятия в целом, но и для каждого отдельного проекта, исходя из его специфики.

Кредитный план в первоначальном варианте составляется после разработки плана капитальных (первоначальных) затрат. В этом плане определяется размер кредита, вероятная процентная ставка за кредит (исходя из состояния финансового рынка в стране), условия возврата или погашения.

Окончательный вариант кредитного плана составляется после разработки бюджета движения денежных средств, когда будут ясны все потребности во внешнем финансировании не только для капитальных расходов, но и на пополнение оборотных средств.

Этапы бюджетного цикла

Исходя из того, какие виды бюджетов будут разрабатываться на предприятии и каким методом, будет складываться определённый порядок, цикл бюджетного процесса*.* В целом, сам цикл достаточно прост, но имеет немало стадий, каждая из которых должна тщательно прорабатываться во избежание ошибок.

Продолжительность этого цикла может различаться, но, как правило, наиболее верным решением будет установление годового периода.

При этом выделяют следующие этапы бюджетного цикла:

1. Постановка целей в соответствии со стратегией предприятия.

. Сбор информации по подразделениям или исходя из задач руководства (в зависимости от установленного регламентом метода разработки бюджетов) для формирования проектов бюджетов.

3. Анализ и обобщение всей собранной информации, составление проектов бюджетов.

. Оценка и необходимая корректировка проектов бюджетов и их согласование.

. Утверждение бюджетов.

. Исполнение бюджетов и текущая корректировка показателей.

. Анализ, сопоставление плановых и фактических показателей, выявление возможных причин из отклонений.

. Составление и представление руководству отчётов об исполнении бюджетов и достигнутых результатов.

. Разработка рекомендаций для составления бюджетов на следующие периоды.

. Составление бюджетов на очередной период в соответствии с рекомендациями.

**2. Система бюджетирования в ГБОУ СПО «Московский технический техникум»: формирование, организация и влияние на результирующие показатели деятельности учреждения**

**.1 Формирование системы бюджетирования в ГБОУ СПО «Московский технический техникум»**

Так как любая система бюджетирования основывается на ряде принципов, то таковые присутствуют и в исследуемом образовательном учреждении.

Рассмотрим схему наличия и соответствия между «Классическими» принципами системы бюджетирования в коммерческих организациях и в ГБОУ СПО «Московский технический техникум».

. Принцип единства, который означает, что процесс бюджетирования должен проходить во всей организации, что должна быть взаимосвязь между подразделениями при проведении бюджетирования.

Конечно, данный принцип присущ системе бюджетирования техникума, ведь это необходимый фактор для отлаженной и незамедлительной работы системы.

В техникуме связь между подразделениями осуществляется путём координирования бюджетов всех подразделений. Сбор информации производит начальник отдела закупок.

. Принцип участия тоже имеется и работает в ГБОУ СПО МТТ. Каждая структура учреждения участвует в финансовом планировании: даёт данные по финансовым и натуральным показателям своего подразделения, вносит корректировки; руководители всех подразделений участвуют в принятии управленческих решений при анализе по итогам исполнения бюджетов.

. Принцип непрерывности. Этот принцип работает в техникуме как за счёт грамотного управления, так и влияния внешнего контролирующего органа - Департамента образования города Москвы.

В целях эффективности деятельности государственных учреждений, Департамент образования осуществляет издание Приказов, которые в обязательном порядке принуждают подведомственные учреждения осуществлять плановую деятельность регулярно и непрерывно.

При постоянном составлении и корректировке бюджетов их эффективность находится на высоком уровне. Так же для непрерывного составления актуальных бюджетов необходимо проводить процедуру план-факт-анализа, так как на его основе составляются значения для будущих бюджетов.

. Принцип гибкости - очень важная черта в процессе бюджетирования, которая присуща системе бюджетирования и в ГБОУ СПО МТТ.

Он заключается в том, что в процессе исполнения бюджетов специалист, ответственный за его ведение, может вносить необходимые корректировки в согласия руководства техникума.

. Принцип эффективности. В теоретическом исследовании системы бюджетирования мы отмечали, что по данному принципу затраты на работу самой системы бюджетирования не должны быть больше затрат от его применения. То есть финансовое планирование должно способствовать увеличению эффективности деятельности предприятия, а не наоборот.

В техникуме этот принцип так же работает, несмотря на то, что для осуществления более чёткой работы бюджетирования был создан целый отдел - отдел закупок, что привлекло к большому объёму затрат на оплату труда новых сотрудников, организацию их работы и повышение квалификации.

Центры финансовой ответственности в техникуме

Как и на любом другом предприятии, в «жизни» которого имеется система бюджетирования, в ГБОУ СПО МТТ также имеются свои Центры финансовой ответственности.

Сама организация финансовой деятельности в государственном учреждении предполагает весьма сложный процесс с большим количеством ответственности, поэтому для отлаженной работы процесса бюджетирования выделены ЦФО.

В техническом техникуме имеются следующие ЦФО:

. Центр затрат. В нашем случае это структурные подразделения, руководители которых несут ответственность за соблюдение определенной величины затрат. Так как ГБОУ СПО МТТ занимается образовательной деятельностью, то каждое из подразделений несёт управленческие расходы, которые составляют большую часть затрат помимо коммунальных услуг. Таким образом, каждое из подразделений составляет бюджет затрат. На административно-хозяйственный отдел возлагается ещё и составление бюджета затрат на содержание имущества.

. Центр дохода. Им является структурное подразделение, руководитель которого несёт ответственность за соблюдение определенной величины дохода. В техникуме таким отделом является Учебно-воспитательный отдел, который помимо соблюдения стабильного дохода отвечает за весь учебный процесс. Также сюда можно отнести приёмную комиссию, в обязанности которой помимо оформления входит рекламирование деятельности техникума. Данный центр составляет бюджет реализации.

. Центр инвестиций. Данный центр крайне необходим для расширения возможностей учреждения в отношении получения дополнительного, внебюджетного финансирования. Для достижения этих целей в ГБОУ СПО МТТ был создан отдел дополнительного образования, который разрабатывает новые учебные программы, осуществляет анализ потребности населения в нестандартных для техникума программах.

Ещё одной составляющей в формировании процесса бюджетирования в ГБОУ СПО МТТ является метод его осуществления.

На практике в техникуме применяется итеративный метод, что на мой взгляд является самым рациональный способом в управлении процессом бюджетирования. К данному методу руководство техникума пришло не сразу. Прежде чем он стал применяться, прошёл длительный период времени.

Изначально применялся метод «сверху вниз». Руководство техникума, при планировании контрольных цифр бюджетов, устанавливало желаемые показатели исходя из экономических прогнозов. Таким образом, составленные бюджеты не всегда могли быть реализованы соответствующими подразделениями в полном объёме.

Так как при данном методе не всегда достигались поставленные задачи, директором было принято решение перейти на другой метод - «снизу вверх».

Этот подход в действительности также не оказал максимально эффективного результата. Это связано с отсутствием общих целей между подразделениями, что грозит созданием условий для завышения плановых расходов.

ГБОУ СПО «Московский технический техникум» находится в ведомстве Департамента образования города Москве (ДОгМ). Поэтому все Положения, которые касаются финансовой структуры техникума, его финансового управления, распределения денежных средств, введения новых или изменения старых форм учёта и контроля денежных средств напрямую зависят от Решений, Постановлений, локальных актов нескольких Уполномоченных органов.

Данными органами являются:

Правительство города Москвы;

Департамент образования;

Департамент города Москвы по конкурентной политике;

ГКУ Дирекция Департамента образования;

Централизованная бухгалтерия.

Система бюджетирования не является обязательной в образовательных учреждениях. Поэтому до тех пор, пока не был введён в действие Федеральный закон от 05.04.2013 №44-ФЗ (ред. от 31.12.2014) «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд», который ужесточил порядок планирования расходов и контроля над его исполнением, процесс бюджетирования в Московском техническом техникуме не работал как система финансового управления.

Бюджетирование осуществлялось лишь частично: собирались плановые цифры доходов и расходов учреждения. Не проводилось самое важное мероприятие - план-факт анализ полученных результатов, и разработка рекомендаций по улучшению показателей.

Так как бюджетные образовательные учреждения города Москвы финансируются из бюджета города Москвы, то роль бюджетирования в таких учреждениях состоит в том, чтобы выделенные средства были потрачены лишь на необходимые, обоснованные цели; также эта система сосредоточена на экономию бюджетных средств.

Соответственно, минимальные усилия затрачиваются на составление бюджета доходов, и вся основа процесса финансового планирования состоит в правильной разработке и дальнейшей корректировке бюджета расходов.

В результате становления системы бюджетирования в техникуме был создан новый отдел - Отдел закупок. Также в некоторых учреждениях он называется Контрактной службой.

Рассмотрим деятельность и обязательства подразделений, которые принимают участие в процессе бюджетирования в ГБОУ СПО МТТ.

. Отдел закупок.

В финансовой структуре учреждения играет весьма важную роль. Именно на это подразделение возлагается вся плановая и контролирующая функция в финансовой структуре бюджетного учреждения.

Этот отдел можно назвать «новым» в структуре государственных учреждений, так как его возникновение было обусловлено изданием закона №44-ФЗ от 05.04.2013 г. «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд» (вступил в силу с 01.01.2014 г.), который пришёл на смену закону №94-ФЗ «О размещении заказов на поставки товаров, выполнение работ, оказание услуг для государственных и муниципальных нужд» от 21.07.2005 г.

Закон №44-ФЗ регламентирует весь процесс закупочной деятельности: создание контрактной службы (отдела закупок), составление и ведение финансового планирования, проведение процедур торгов, ведение соответствия заключённых контрактов и исполнения по ним обязательств, осуществление контроля в сфере закупок контролирующими органами.

Отдел закупок занимается составлением плана-графика (иными словами - бюджета расходов), внесением корректировок в него, согласованием с Главным распорядителем бюджетных средств (ГРБС), произведением закупок конкурентными и неконкурентными способами (проведение аукционов, конкурсов с ограниченным участием, заключение договоров с единственными поставщиками и естественными монополистами и прочие).

Также этот отдел взаимодействует с внешними вышестоящими и контролирующими учреждениями: Департаментом образования города Москвы (ДОгМ), ГКУ Дирекцией ДОгМ, Главным контролирующим управлением (Главконтроль).

Отдел закупок тесно связан с бухгалтерией от начальной и до конечной точки закупочной деятельности: при составлении плана-графика параллельно составляется план финансово-хозяйственной деятельности; далее ведётся учёт и сверка закупок и оплат по разным статьям; и в самом конце, после оплаты бухгалтерией счетов, в отдел закупок передаются документы для закрытия контрактов (договоров) - платёжные поручения, товарные накладные и акты выполненных работ (оказанных услуг).

Ответственность за деятельность данного подразделения, за контроль по составлению, корректировку и предоставление бюджета расходов и контроль его исполнения несёт начальник Отдела закупок. Также в его обязанности входит ведение бюджетных обязательств - заключение контрактов в соответствии с составленным план-графиком и исполнение оплаты по ним.

. Административно-хозяйственный отдел (АХО).

Данное подразделение не всегда принимало участие в процессе финансового планирования и в закупочной деятельности.

Ранее этот отдел в течение года изъявлял необходимость в тех или иных расходах, необходимых для работы всего учреждения: расходы на ремонт, на техническое обслуживание техники, на инвентарь.

При введении системы бюджетирования как контроля за движением денежных средств и их экономии, хозяйственный отдел начал не просто составлять запросы на те или иные расходы, но и осуществлять их планирование.

Большей частью средств, которые получает административно-хозяйственный отдел на осуществление своей деятельности составляют бюджетные средства.

Самой важной частью работы хозяйственного отдела является содержание имущества техникума, на что выделенные средства и расходуются. Сюда входит:

Заключение контрактов по коммунальным услугам, предоставление показателей счётчиков для оплаты, контроль за исполнением контрактов, предоставление необходимых для финансового планирования показателей за прошедший год.

Планирование капитальных и прочих ремонтных работ. В этом направлении образовательным учреждениям, подведомственным Департаменту образования города Москвы помогает ГКУ Дирекция ДОгМ (далее - Дирекция). Если бюджетное учреждение нуждается в проведении ремонтных работ, его руководство составляет для Дирекции официальное письмо, содержащее информацию о необходимых работах, сумме, планируемой на проведение данных работ и сроки проведения. Если письмо сдаётся в Дирекцию в текущем году, то в первом квартале будущего года Дирекция составляет «Титул» организаций, для которых будут проводиться ремонтные работы Дирекцией. Данный момент является очень важным, так как если учреждение попадает в Титул, то обязанности по проведению торгов для определения подрядчика и все затраты, связанные с дальнейшим проведением ремонта (персонал, оплата контракта) возлагаются на Дирекцию.

Расчёт потребности в заказе бункеров и контейнеров для вывоза мусора. Это работа также является важной, так как при плохом планировании данной потребности может возникнуть нехватка контейнеров. В свою очередь это грозит штрафами и санкциями при внеплановой проверке содержания имущества техникума.

Организация питьевого режима. Расход на организацию питьевого режима студентов и сотрудников стал необходим при издании Департаментом образования соответствующего приказа. В обязанности хозяйственного отдела входит планирование расходов по данному направлению.

Помимо перечисленных статей в обязанности административно-хозяйственного отдела входит обеспечение всех отделов и подразделений хозяйственными и канцелярскими товарами, учёт и планирование приобретения которых производит заведующий складом учреждения.

. Учебно-производственный отдел.

Это подразделение также необходимо рассмотреть, так как именно в нём производится планирование поступления денежных средств.

Учебный отдел ведёт учёт числящихся в нём студентов и абитуриентов. От количества студентов зависит финансирование, которое выделяет государство, а так же рассчитываются поступления от внебюджетных групп.

В данном отделе также разрабатывается политика по привлечению абитуриентов в техникум: устраиваются презентации, дни открытых дверей, производится взаимодействие с рекламными агентствами.

При разработке рекламной деятельности учебно-производственный отдел составляет бюджет расходов на данное направление.

. Отдел дополнительного образования.

Деятельность этого отдела также влияет на поступление денежных средств. Он постепенно образовывался в течение 2014 года в ГБОУ СПО «Московский технический техникум».

Возможность влиять на доход у данного подразделения пока что сравнительно небольшая - этим отделом, как и учебно-производственным, используются разные маркетинговые ходы: устраиваются презентации для студентов и взрослых, публикуется реклама в сети «Интернет», раздаются листовки, разрабатываются акции.

Плановые цифры поступлений в результате деятельности этого подразделения, как правило, составляет начальство, что не всегда эффективно.

Конечно, для стимулирования работы специалистов этого отдела была разработана система премирования, но даже это не может повлиять на количество привлекаемых людей.

Тем не менее в отделе дополнительного образования регулярно проводятся работы по разработке новых образовательных программ и рассмотрение старых, анализ их эффективности.

# **2.2 Организация функционирования системы бюджетирования в ГБОУ СПО «Московский технический техникум»**

Как упоминалось выше, процесс бюджетирования в государственном учреждении проходит немного иным способом, нежели в коммерческой организации. Для того чтобы рассмотреть сходства и различия всей процедуры бюджетирования пойдём строго по этапам процесса бюджетирования, рассмотренным в предыдущей главе.

Первым этапом идёт постановка целей в соответствии со стратегией предприятия. Данный этап, конечно же, присутствует как в коммерции, так и в госучреждении. Разница в том, что коммерческое предприятие создаётся для извлечения прибыли в ходе своей деятельности, в то время как основной целью рассматриваемого государственного образовательного учреждения является образовательная деятельность по образовательным программам среднего профессионального образования.

Второй этап. Сбор информации по подразделениям или исходя из задач руководства. Данный этап также присутствует в обоих типах учреждений. В ГБОУ СПО МТТ это осуществляется итеративным методом.

В первую очередь это связанно с тем, что прежде чем учреждение по подразделениям начнёт планировать свои потребности им необходимо дождаться утверждения федерального бюджета на будущий год, после чего Главным распорядителем бюджетных средств будет утверждён бюджет по учреждению. Финансовое планирование осуществляется на календарный год.

После этого руководство техникума спускает цифры по подразделениям, от которых им надо будет отталкиваться при составлении, в первую очередь, затрат.

При описании формирования систем бюджетирования в ГБОУ СПО МТТ было отмечено, что выбор метода процесса бюджетирования занял какое-то время, прежде чем выбор остановился на итеративном методе.

Внутри учреждения он стал самым оптимальным, и производится следующим образом. После получения сведений об утверждении ГРБС бюджета, руководство ставит в известность начальников подразделений о выделенных средствах. Далее собирается информация и цифры с обоснованием по подразделениям, передаётся руководству техникума. Исходя из обоснованности расходов директором техникума потребности некоторых подразделений и отделов могут быть утверждены, а каких-то отправлены на доработку, причём приём к рассмотрению новых цифр будет принят только с сопровождающей пояснительной запиской.

Также в техникуме имеется ещё одна особенность системы бюджетирования: главным центром финансовой ответственности является центр затрат, от чего к планированию расходов учреждения уделено большое внимание. Это связано с тем, что ГБОУ СПО МТТ выделяются средства на выполнение государственного задания, а именно заключение контрактов на закупку товаров, осуществление работ и услуг, которые необходимы для осуществления учебного процесса и работы образовательного учреждения.

С недавних пор, появился отдел дополнительного образования, который стал центром инвестиций, так как в данном отделе разрабатываются и осуществляются проекты всевозможных курсов повышения квалификации для разных возрастных групп. Также этот отдел выдвигает предложения по введению новых учебных лабораторий. Но работа этого отдела только начала развиваться, поэтому заниматься планированием доходов от работы данного отдела ещё сложно.

Что же касается внебюджетной деятельности, то практически все эти средства используются для премирования сотрудников техникума.

Третий этап - Анализ и обобщение всей собранной информации, составление проектов бюджетов. Конечно, этот этап важен и также есть в обоих типах организаций - коммерческих и государственных.

На четвёртом этапе в ГБОУ СПО МТТ, как и в других организациях, производится оценка и, при необходимости, корректировка проектов бюджетов и их согласование с Директором учреждения.

Пятый этап - утверждение бюджетов - осуществляется ещё на предыдущей ступени.

Этап шесть - исполнение бюджетов и текущая корректировка показателей. В ГБОУ СПО МТТ данный этап производится следующим образом. В соответствии с планом закупок производится заключение контрактов, их исполнение и закрытие. При необходимости корректировки, внесение изменений производится лишь с согласования вышестоящей организации - Департамента образования. Если эту процедуру производить в установленные законом сроки (Федеральный закон №44-ФЗ от 05.04.2013 г.), то она будет согласована без каких-либо сложностей, то есть можно сказать что Департаменту безразлична в данном случае процедура изменения составленного бюджета.

Однако если же появилась необходимость внести изменения в бюджет вне регламентированных сроков, то это повлечёт определённые сложности.

В госучреждении к процессу планирования следует подходить весьма серьёзно. Все закупки (затраты) должны быть обоснованы и экономически целесообразны. Поэтому для внесения изменений в составленный бюджет должны быть веские обоснования. Причиной корректировки данного бюджета могут быть следующие:

выделение дополнительных целевых субсидий;

чрезвычайное происшествие;

при образовавшейся экономии средств от использования в текущем финансовом году бюджетных ассигнований;

по вине Заказчика (некачественное планирование).

При согласовании с учредителем внесения изменений в бюджет затрат вне разрешённого срока в обязательном порядке должна быть указана причина данной корректировки, обоснование, указание виновных лиц и мер, которые были предприняты для их наказания.

Данный вопрос рассматривается уполномоченным лицом Департамента образования и выносится решение, разрешено ли производить корректировку.

Седьмой этап - анализ, сопоставление плановых и фактических показателей, выявление возможных причин их отклонений. Этот этап в техникуме детально не рассматривается, потому что если есть какие-то отклонения - они находятся на поверхности.

Обычно это происходит при расчёте цены контракта: становится ясно насколько просчитались при планировании. Это происходит из-за того, что обычно составление бюджета на будущий год происходит «впопыхах», не производится расчёт начальной цены контракта, не составляется техническое задание, чтобы хотя бы немного была ясна цена контракта.

Восьмой этап - составление и представление руководству отчётов об исполнении бюджетов и достигнутых результатов. Данный этап отличается от коммерции следующим моментом: ещё при исполнении каждого контракта составляется отчёт об исполнении, в котором отмечается зарегистрированная сумма контракта и сумма его исполнения.

Девятый этап - разработка рекомендаций для составления бюджетов на следующие периоды. Этот этап отсутствует в работе техникума. Это связано с тем, что ошибки, которые возникали в процессе планирования, повторяются из раза в раз, и рекомендации которые можно составить - это более серьёзное отношение и заблаговременная работа в области планировании.

# Для осуществления процесса бюджетирования в ГБОУ СПО МТТ должна отлаженно работать вся финансово-экономическая служба.

Исходя из вышесказанного сформируем схему взаимодействия между подразделениями и отделами и обозначим, кто и за счёт каких сведений составляет тот или иной бюджет (Рис. 4). Отметим, бухгалтерский учёт является весьма важным элементом системы бюджетирования, поэтому бухгалтерия, как подразделение, имеет место быть в процессе бюджетирования. Бухгалтерия является отправной и конечной точкой в бюджетировании, поскольку собирает все фактические цифры по итогам финансовой деятельности учреждения.

# Далее рассмотрим информационно-аналитическое обеспечение сбора информации и принятия управленческих решений в данном учреждении.

# Состав технических средств обработки экономической информации в отделах

В ГБОУ СПО МТТ бухгалтерский учёт осуществляется в программе «Парус. Бухгалтерия», но с конца 2014 года все бюджетные учреждения постепенно переводят на программный продукт компании «1С».

Программа «Парус» реализует все необходимые особенности бухгалтерского и налогового учёта в соответствии с требованиями приказа Минфина РФ «Инструкции по бухгалтерскому учёту в бюджетных организациях» от 16.12.2010 №174н.

При совершении хозяйственной операции этот факт регистрируется один раз и получает отражение в бухгалтерском учёте. Средством регистрации хозяйственной операции является документ, причём для упрощения работы используются функции подстановки данных «по умолчанию», ввод новых документов на основании ранее введённых. В программе имеется много различных каталогов: контрагентов, банковский справочник, план счетов и прочие.

Планирование и сбор фактических данных для составления плана финансово-хозяйственной деятельности (ФХД), а так же ведение бюджетных обязательств ведётся простым и понятным способом - в программе Excel.

Учёт особо ценного движимого имущества (ОЦДИ) учреждения производится в электронной программе АИС-Бюджет21 (Автоматизированная информационная система). Посредством этой системы Централизованная бухгалтерия осуществляет контроль над учетом ОЦДИ: поступлениями, выбытием, начислением амортизации. Выбытие производится только после согласования Службой финансового контроля по результатам проведённой ей проверки предоставленных документов учреждения.

# Работа отдела закупок ведётся в специальной системе - Единая автоматизированная информационная система торгов города Москвы(ЕАИСТ).

В ЕАИСТе сотрудники отдела закупок начинают с создания плана-графика, его согласования с Главным распорядителем бюджетных средств (ГРБС), и соблюдением его ведения.

Далее в этой системе производится заключение контрактов, отправка на регистрацию на Общероссийском официальном сайте (публикация), создание извещений о проведении закупки, регистрация документов и сведений об исполнении (расторжении) контрактов.

Следующую систему используют в работе заместители директора, она называется Единая Комплексная Информационная Система (ЕКИС).

Данная информационная система содержит базу с нормативно-правовыми актами и личный кабинет, в котором с определённой периодичностью необходимо заполнять отчёты или получать сведения о новых законах.

Отслеживанием поступлений новых отчётов занимается системный администратор, который направляет на заполнение каждый отчёт начальнику необходимого подразделения.

# Характеристика технологических процессов сбора, передачи, обработки и выдачи экономической информации в отделах и подразделениях

Периодом планирования для плана-графика установлен календарный год с поквартальной разбивкой. План-график учреждения согласовывается директором техникума и утверждается Департаментом образования города Москвы.

Ответственность за своевременное предоставление плана-графика и сведений о его изменении несёт начальник отдела закупок.

Лица, ответственные за формирование плана-графика закреплены в Приказах учреждения. Руководители, ответственные за формирование и исполнение статей плана-графика несут ответственность за достоверность, полноту и своевременность предоставленной информации.

# Система управленческого учёта на предприятии

Система управленческого учёта ГБОУ СПО МТТ представляет собой бухгалтерскую систему, так как основная информация, используемая в управленческом учёте (о затратах и результатах) находится в бухгалтерском учёте. Вопросы методологии и организации бухгалтерского учёта регламентируются Министерством финансов РФ.

В настоящее время в России формируется четырёхуровневая система нормативного регулирования бухгалтерского учёта, которая влияет на возможность функционирования управленческого учёта уже сегодня.

-й уровень - Гражданский кодекс РФ и Закон о бухгалтерском учёте и отчётности в Российской Федерации. До принятия закона действовало Положение о бухгалтерском учёте и отчётности в Российской Федерации (утверждено приказом Минфина РФ от 26 декабря 1994 г. №170, действует с 1 января 1995 г.).

-й уровень - система национальных бухгалтерских стандартов - положений по бухгалтерскому учету.

-й уровень - различного рода методические указания, рекомендации, в основном Министерства финансов РФ и Централизованной бухгалтерии, в том числе учитывающие и отраслевую специфику.

-й уровень - внутренние рабочие документы предприятия (учётная политика).

# Процедура финансового планирования и формирования Плана-графика Учреждения

План-график, он же бюджет затрат, формируется на сроком на один календарный год, и происходит это совместно с планом финансово-хозяйственной деятельности.

Доходная часть формируется исходя из численности обучающихся студентов и планируемого поступления абитуриентов техникума.

Данные по количеству студентов и абитуриентов собираются в учебном отделе техникума, по абитуриентам - в приёмной комиссии.

Для формирования расходов в плане-графике начальнику отдела закупок предоставляется следующая информация:

. Заместителем директора по АХО - с разбивкой по месяцам планируемые расходы с обоснованием, необходимые для обеспечения хозяйственной деятельности учреждения, планируемых капитальных и текущих ремонтов, содержания имущества техникума.

. Заместителем директора УВР - обоснованные планируемые расходы на будущий год для обеспечения работы учебного отдела, осуществления выдачи дипломов выпускникам, справок и прочее.

. Инженером по технике безопасности - обоснованные планируемые расходы на будущий год по повышению квалификации сотрудников, прохождению курсов по технике безопасности определённых категорий сотрудников.

. Главным бухгалтером - плановые суммы начислений, выплат налогов и заработной платы, расходы для обеспечения текущей хозяйственной деятельности подразделения.

. Ответственному за ведение кадрового дела - графики отпусков сотрудников на предстоящий год с указанием Ф.И.О., занимаемых должностей и срока предоставления отпуска.

В случае предоставления неполной информации или некачественно подготовленных документов ответственные лица производят доработку в течение 3-х дней.

На основании полученных сведений начальник отдела закупок обеспечивает разработку плана-графика, далее предоставляет его директору учреждения, после согласования - на утверждение в Департамент образования города Москвы.

Процедура корректировки плана-графика

Корректировка План-графика проводится в случае развития событий, которые могут повлиять (или повлияли) на результаты деятельности учреждения. Это может быть вызвано экономией бюджетных средств в результате проведения аукционов, конкурсов; выделения целевых субсидий и прочих обстоятельствах.

До 20-го числа текущего квартала план-график можно изменить на следующие кварталы, после согласования с директором техникума.

Если необходимо изменить план-график в текущем квартале, то он, после согласования с директором, согласовывается с Главным распорядителем бюджетных средств.

Для согласования план-графика с ГРБС направляется письмо на бланке учреждения на имя заместителя руководителя Департамента образования города Москвы. После регистрации письма в канцелярии, план-график изменяется в ЕАИСТе и направляется на согласование в электронном виде.

Все изменения План-графика позже регламентированного срока (Федеральный закон №44-ФЗ от 05.04.2013 г.) должны быть обоснованы.

Если изменения производится вследствие ошибки при формировании План-графика на год (невнимательности), то такие изменения могут быть либо согласованы после указания ответственного за ведение План-графика и мер наказания, которые были к нему применены, либо получен отказ в согласовании.

Процесс исполнения План-графика Учреждения

Для заключения контракта на поставку товаров (выполнения работ, оказания услуг), включённого в утвержденный План-график, ответственному исполнителю необходимо иметь:

служебную записку с подписью директора а также начальника подразделения;

получить отметку у главного бухгалтера с указанием статьи, из которой будет производиться оплата;

при проведении аукциона составляется приказ (решение об осуществлении закупки) а так же техническое задание, подготовленное подразделением, нуждающимся в закупке с визой начальника.

После заключения контракта при получении счёта от поставщика / подрядчика документы передаются на подпись директору техникума, после - на оплату в бухгалтерию.

После оплаты платёжные поручения и товарные накладные / акты выполненных работ (оказанных услуг) передаются специалисту отдела закупок для закрытия контракта.

Контроль исполнения План-графика осуществляет начальник отдела закупок. Также начальник отдела закупок контролируют наличие лимита финансирования по расходной статье при проведении платежа.

# **2.3 Система бюджетирования в ГБОУ СПО «Московский технический техникум» и её воздействие на финансово-экономические показатели учреждения**

В предыдущих разделах данной главы мы рассмотрели процесс введения системы бюджетирования в техникуме, организацию бюджетного процесса, метод его осуществления, работу отдела, ответственного за его исполнение.

Для получения представления о том, оказала ли влияние на деятельность учреждения данная система, если да, то положительное или отрицательное, проведём анализ изменений структуры баланса.

Основой для проведения финансового анализа ГБОУ СПО «Московский технический техникум стала такая финансовая отчётность как Бухгалтерский баланс за 2011 г., 2012 г., 2013 г. (Приложение №1).

Бухгалтерский баланс государственного учреждения значительно отличается от баланса коммерческой организации, что усложняет проведение «классического» финансово-экономического анализа. Это связано с тем, что в соответствии с Бюджетным кодексом РФ бюджетные учреждения целью своей деятельности не ставят получение прибыли.

Отметим, что определить финансовую эффективность деятельности работы коммерческого предприятия легко, поскольку главный показатель в коммерции - прибыльность. В свою очередь, определить, насколько эффективно с финансовой точки зрения работает бюджетное учреждение, гораздо сложнее, в силу специфики выполняемых им функций.

Как мы уже отмечали, бюджетные учреждения, в отличие от коммерческих предприятий, создаются не ради получения прибыли, а для реализации социальных, управленческих и прочих функций государства, в зависимости от сферы деятельности учреждения.

Поэтому для государства, как и для любого другого собственника, очень важно знать: есть ли и какая отдача от деятельности бюджетного учреждения. Эта отдача выражается в способности учреждения создавать разные активы, как материальные, так и нематериальные.

Созданные активы и есть тот финансовый результат, который является показателем финансовой эффективности бюджетного учреждения. Ведь если по итогам отчётного периода учреждение получило положительный финансовый результат, значит оно создало больше активов по сравнению с предыдущим периодом. Следовательно, такое учреждение увеличило финансовые и нефинансовые активы и самого государства.

В первую очередь, рассмотрим состав и структуру актива и пассива баланса техникума.

Имущество предприятия, отраженное в активе баланса делится на «Нефинансовые активы» (I раздел актива баланса) и «Финансовые активы» (II раздел актива баланса).

К нефинансовым активам относятся основные средства, оборудование предприятия, нематериальные активы, материальные запасы.

К финансовым активам относятся денежные средства предприятия, финансовые вложения.

Пассив баланса госучреждения так же отличается от коммерческого предприятия. Он состоит из двух разделов: раздел III «Обязательства» и раздел IV «Финансовый результат». В состав этих разделов входят:

. - расчеты с кредиторами по долговым обязательствам;

расчеты по принятым обязательствам;

расчеты по платежам в бюджеты.

. - финансовый результат хозяйствующего субъекта.

Проведём анализ статей актива баланса (Приложение №3).

В связи с тем, что по многим статьям не производилось движение денежных средств, то рассматривать их и отражать в иллюстративном материале нет необходимости.

В проводимом анализе рассмотрена доля различных статей в структуре баланса и их изменение за 2011-2013 гг.

Для определения доли той или иной статьи в балансе необходимо разделить значение статьи на валюту баланса.

Первым этапом оценим структуру актива баланса, рассмотрев поочерёдно каждый из его разделов.

В первом разделе актива баланса движение денежных средств происходило по статьям «Основные средства» и «Материальные запасы».

За исследуемый период остаточная стоимость основных средств уменьшилась, в то время как величина материальных запасов напротив, увеличивалась с каждым годом.

Данные изменения связаны с тем, что в 2011 году активно производилась закупка оборудования для оснащения ученых лабораторий, а в два последующих года была необходимость приобретения только материалов для практических работ студентов и организации учебного процесса.

Так как в структуре первого раздела актива баланса большую часть занимает статья «Основные средства», то, соответственно, и весь раздел становится к концу 2013 года по отношению к 2011 году меньше на 17 007,70 тыс. руб.

В разделе II актива изменения происходили по следующим статьям:

«Прочие расчёты с дебиторами»;

«Денежные средства учреждения»;

«Расчёты по доходам»;

«Расчёты по выданным авансам».

Статья «Прочие расчёты с дебиторами» состоит из средств, которые отражает статья «Расчёты с учредителем». Отрицательный показатель обусловлен тем, что здесь отражается остаточная стоимость имущества, которое передано учредителем в пользование учреждению. Сюда входит недвижимое имущество и особо ценное движимое имущество (ОЦДИ).

Тот факт, что значение данной статьи изменилось за анализируемый период на 45 622, 72 тыс. руб. означает уменьшение остаточной стоимости недвижимого имущества и ОЦДИ.

Статья «Денежные средства учреждения» отражает поступление субсидии, предоставленной на выполнение техникумом государственного задания. В период с 2011 года по 2013 год произошёл резкий скачок вверх, а затем снижение на 4 932, 89 тыс. руб.

Предоставление субсидий производится на основании показателя, который отражает численность студентов и абитуриентов. Судя по снижению выделяемых средств можно сделать вывод о том, что в 2013 году набор студентов на «бюджетные» места снизился, что является отрицательным фактом.

Статья «Расчёты по доходам» показывает, сколько средств учреждение заработало от оказания платных образовательных услуг. Величина этой статьи менялась с 2011 по 2012 годы в отрицательную сторону на 1 961, 65 тыс. руб., а с 2012 года по 2013 год в сторону увеличения на 1 323, 68 тыс. руб. Это значит, что к концу отчётного периода доход от оказания платных услуг был начислен, но не уплачен, поэтому цифры имеют отрицательное значение. В этом плане руководству техникума можно не беспокоиться, так как работа «без аванса» для образовательного учреждения считается нормой.

Исходя из вышесказанного, можно сказать, что в активе баланса по сравнению с 2011 годом к концу анализируемого периода произошли негативные изменения.

На конец 2013 года сумма нефинансовых активов снизилась на 7 226, 71 тыс. руб., в связи с чем мы даём плохую оценку, ведь как говорилось выше, оценивать эффективность работы бюджетного учреждения можно по созданным им активам, чего не произошло.

Далее рассмотрим пассив баланса ГБОУ СПО МТТ.

Анализируя раздел III пассива баланса «Обязательства» можно увидеть, что учреждение с каждым годом анализируемого периода всё больше берёт на себя обязательств. В основном это затронуто в статьях:

«Расчёты по принятым обязательствам», в которой отражаются начисления по заработной плате и расчёты с поставщиками;

«Расчеты по платежам в бюджет», что связано с задолженностью по страховым и накопительным взносам в Пенсионный фонд РФ в результате пересортицы, задолженностью по превышению расходов на обязательное медицинское социальное страхование, а так же страхование от несчастных случаев, которая образовалась в результате округления.

В целом увеличение статей по обязательствам не так страшны, так как финансовый результат техникума не так плох: по сравнению с 2011 годом к 2013 году эта статья изменилась в положительную сторону на 7 289, 99 тыс. руб., что весьма хорошо с финансовой точки зрения.

Таким образом, изменения за анализируемый период структуры пассивов следует признать положительным.

В результате проведённого анализа можно сказать, что система бюджетирования в ГБОУ СПО «Московский технический техникум» не оказала должного влияния на финансовый результат.

Конечно, можно сделать вывод, что положение у техникума достаточно хорошее, учитывая изменения активов и итоговый финансовый результат деятельности учреждения, хотя и недостаточно устойчивое. Но не смотря на это система бюджетирования не работает в совокупности с бухгалтерией, что не даёт техникуму внести изменения в финансовое управление его деятельностью.

Между финансовыми подразделениями нет необходимой взаимосвязи так как система бюджетирования в техникума является новой, она не используется по назначению, и на данный момент лишь усложняет работу различных подразделений, а также затрачивает финансовые ресурсы предприятия в пустую.

**3. Совершенствование системы бюджетирования в ГБОУ СПО «Московский технический техникум»**

**.1 Проблемы бюджетирования в учреждении**

В ГБОУ СПО «Московский технический техникум» бюджетирование расходов осуществляется в соответствии с Федеральным законом от 05.04.2013 г. №44-ФЗ «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд».

В результате прохождения производственной практики в учреждении ГБОУ СПО МТТ были изучены существующие на предприятии методы финансового управления, планирования и контроля.

Планы расходов составляются исходя из расчёта реального объёма оказанных образовательных услуг. Их реализация контролируется ответственными исполнителями и руководством, а также внешними контролирующими органами.

Финансовая работа на данном предприятии систематизирована, регулируется законодательством РФ. В целом, в ГБОУ СПО МТТ система бюджетирования и оперативного контроля за финансово-хозяйственной деятельностью отвечает теоретическим стандартам.

Планирование и сбор фактических данных для бюджетов осуществляется в MS Excel и ЕАИСТ.

В целом, информационная система торгов очень удобна для планирования и дальнейшего контроля исполнения плана расходов учреждения. Однако же есть и свои минусы в работе с данной системой.

Рассмотрим проблемы, с которыми приходится сталкиваться при планировании и ведении исполнения бюджета расходов.

. Нежелание сотрудников работать по новой системе.

Для работы системы бюджетирования в Российской Федерации была разработана и создана специальная законодательная база, которая была введена в работу государственных учреждений сравнительно недавно.

Многие сотрудники техникума работают в нём давно, привыкли в к определённому порядку, к взаимодействию с определёнными контролирующими органами.

Новая система планирования расходов вызвала различные подразделения необходимость брать на себя новую работу и ответственность, которой, конечно же, никому не хочется.

К примеру, прежде чем проводить электронный аукцион для выбора поставщика / подрядчика, необходимо подготовить и утвердить у директора техникума техническое задание (ТЗ).

Данная обязанность, теоретически, возлагается на руководителя структурного подразделения, нуждающегося в данной закупке, так как он знает все тонкости необходимой закупки.

Но, как правило, начальники подразделений отвечали только за руководство над подчинёнными, взаимодействием с контролирующими органами и директором техникума, и обязанности по разработке ТЗ, со словами «но вы же закупаете и знаете все цены», возлагают на отдел закупок, который сделать это не может в силу отсутствия знаний специфики закупки.

Из-за этого процесс разработки и утверждения технического задания откладывается до последнего момента.

Следствием является срыв планирования расходов в установленный срок, после - срыв сроков проведения аукциона, и, соответственно, исполнения контракта.

. Халатность сотрудников.

Данная проблема сама собой вытекает из предыдущей. Так как сотрудники, которые этим никогда не занимались, оказываются вынуждены составлять документацию, проводить анализ рынка и искать поставщиков / подрядчиков для составления коммерческих предложений, то делают они это через силу.

Документация ещё на стадии планирования остаётся недоработанной, «сырой», содержит множество ошибок. Когда дело доходит до публикации документации, все недочёты и погрешности начинают всплывать.

Также может обнаружиться, что запланированная закупка будет отличаться от технической или ценовой характеристики закупки при исполнении.

. Сложность процесса бюджетирования.

Как уже отмечалось выше, система бюджетирования в ГБОУ СПО МТТ осуществляется в соответствии с Федеральным законом №44-ФЗ. С одной стороны это документ, в котором указаны все принципы и метод произведения бюджетирования расходов, то есть он является бюджетным регламентом.

С другой же стороны, законодательство ставит слишком жёсткие рамки - будь то сроки, в которые должна производиться работа контрактной службы, или способы определения поставщика.

Также в законы и постановления правительства регулярно вносятся какие-либо поправки и изменения, что усложняет процесс планирования.

. Автоматизированная информационная система.

Автоматизация процесса планирования и дальнейшего его ведения стала сложной с технической точки зрения. Для ведения планирования, учёта заключённых контрактов и результатов их исполнения применяется Единая автоматизированная информационная система торгов города Москвы (ЕАИСТ).

Есть две проблемы, которые мешают полноценно работать в ЕАИСТ.

Первой может стать отсутствие интернета, неполадки в сети, технике; никто не защищён от каких-либо сбоев. Так как вся работа отдела закупок производится в системе, работающей путём подключения через информационную сеть Интернет, малейшая неполадка приводит к приостановлению работы отдела.

Вторая проблема - тоже техническая, но связана с новизной этой системы. Она немного «сыровата», довольно часто производятся технические работы над её совершенствованием, обновлением или сбои, которые мешают работе.

Вследствие технических неполадок возможны нарушения сроков согласования плана-графика, изменения, его публикации, что приведёт к наложению штрафов.

. Взаимодействие с внешними органами.

При публикации плана-графика, внесении в нём изменений, а с января 2015 года и публикация документации по аукционам должны согласовываться с внешними контролирующими органами, такими как Департамент образования города Москвы, ГКУ Дирекция Департамента образования города Москвы, главное контрольное управление.

У этих органов также имеется Регламент с определёнными сроками исполнения их обязанностей.

Сама процедура обращения в вышеперечисленные органы слишком сложна: необходимо составлять множество бумаг, писать официальные письма, сдавать их в экспедицию. Редко бывает какая-либо упрощённая связь между техникумом и внешними органами. Телефонная связь не всегда помогает, так как дозвониться нужному уполномоченному лицу очень сложно, а так же на каждое изменение в планировании и при его исполнении необходима бумага с подписями на разрешение данных действий.

Ещё одним и весьма важным моментом является следующее.

Так как бюджетные образовательные учреждения города Москвы финансируются из бюджета города Москвы, то роль бюджетирования расходов в таких учреждениях состоит в том, чтобы выделенные средства были потрачены лишь на необходимые, обоснованные цели. Помимо этого система сосредоточена на экономию бюджетных средств.

Кроме этих установок Учредителем, который предоставляет финансирование, не была задана самая главная цель. Этой задачей является эффективное расходование средств.

В главе, затрагивающей нормативное регулирование бюджетных организаций, было отмечено, что правительство государства внедряет бюджетирование, ориентированное на результат. Результатом такого инструмента должно стать эффективное расходование и повышения качества предоставляемых учреждением услуг. В следствие этого, как вариант развития событий, станет увеличение числа абитуриентов, что станет фактором повышения дохода техникума.

**3.2 Пути решения проблем бюджетирования на предприятии и рекомендации по совершенствованию системы бюджетирования**

Для того чтобы решить проблемы бюджетирования в ГБОУ СПО МТТ пройдём по их рассмотрению.

Первые две проблемы можно объединить в одну. Ими являются нежелание персонала принимать участие в процессе финансового планирования, незаинтересованность в итоговых результатах этого планирования и как следствие в повышении эффективности деятельности предприятия.

Для решения данной проблемы есть три варианта. В Московском техническом техникуме отсутствует нормативная база, которая могла бы регламентировать определённый и строгий подход к процессу бюджетирования. Все три пути решения проблемы связаны непосредственно с созданием внутренней нормативной базы техникума: изданием приказов и регламентов.

Первый вариант представляет собой создание такого Положения о бюджетном комитете, который в полной мере будет определять:

порядок процесса бюджетирования;

порядок составления основных бюджетов;

лица и подразделения, ответственных за составление;

процедуру согласования и утверждения бюджетов внутри учреждения;

точные сроки составления и исполнения бюджетов.

Второй вариант - он же наиболее трудозатратный - создание Положения не только о бюджетном комитете, но о финансовой структуре учреждения в целом, и в таком Положении с особой внимательностью выделяются центры финансовой ответственности, закрепляются за ними определённые обязанности, а также подробно описывается система премирования.

Отметим, что для отлаженной работы внутренних нормативных документов

Третий вариант. В наше время мотивировать сотрудников можно двумя методами: «кнутом» или «пряником». Про «пряник» мы писали выше - это мотивация сотрудников путём премирования за достижение определённых целей.

Что же касается «кнута», то это нормативный документ (или свод таковых), в содержании которого будут указаны меры, применяемые к виновным лицам, если их действия (или бездействие) будут негативно сказываться на деятельности техникума в области финансового планирования. Это может быть срыв сроков, недостоверная или не полностью проработанная информация о предметах закупки, необоснованность закупки.

На данный момент перечисленной выше нормативной документации в техникуме нет, как правило, нюансы бюджетирования, обязанности сотрудников и прочие детали обсуждаются устно, что должно быть неприемлемо для руководства.

Чёткие обязанности и ответственность не закреплены за каждым подразделением и их руководством в приказах или положениях. Результатом этого и являются нынешние проблемы учреждения.

Что же касается проблем, связанных со сложностью законодательства, то здесь необходимо провести повышение квалификации сотрудников в области изучения Федерального закона №44-ФЗ в сфере образовательных учреждений.

Автоматизацию процесса планирования в техникума, к сожалению, изменить нельзя. Правительством был принят закон, и, несмотря на проблемы и сложности в госучреждениях, он работает.

Введение данной системы подразумевало сделать систему планирования и закупок более прозрачной, обоснованной, которая помогла бы снизить уровень коррупции в государственных структурах.

Нельзя сказать то данная система оказала должное воздействие, так как это зависит ещё и от вышестоящих контролирующих органов, которые создают постановления и регламенты для подведомственных учреждений в своих сферах (в сфере образования, культуры, здравоохранения).

Рекомендации по совершенствованию системы бюджетирования

Подведём итог работы системы бюджетирования в ГБОУ СПО «Московский технический техникум».

Мы рассмотрели структуру данного учреждения, функции различных служб и подразделений, состав технических средств и систем для учёта и обработки финансовой информации, особенности финансового планирования и прогнозирования в ГБОУ СПО «Московский технический техникум», проблемы с которыми сталкивается финансовая служба при планировании.

Исходя из этого, можно подготовить следующие рекомендации:

. Для повышения эффективности процесса бюджетирования в ГБОУ СПО МТТ целесообразно разработать внутреннюю нормативную базу. Это необходимо для распределения обязанностей при планировании, возложения ответственности на определённых лиц, меры их наказания при невыполнении обязанностей, а так же ввести систему премирования сотрудников при положительной работе.

. В целях соблюдения Федерального закона от 05.04.2013 г. №44-ФЗ «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд» необходимо направить руководителей подразделений и сотрудников контрактной службы на повышение квалификации с целью изучения ими федерального закона в сфере образовательных учреждений.

. Информационному отделу осуществлять контроль за исправным состоянием рабочих мест сотрудников, обеспечить бесперебойную работу компьютерной техники.

.3 Совершенствование исполнения бюджетных средств в рамках системы бюджетирования

Как следует из проведённого анализа работы финансовой структуры ГБОУ СПО «Московский технический техникум» и всего техникума в целом можно сделать вывод о том, что на данный момент расходование бюджетных средств постепенно становится более рациональным.

Большое влияние на этот факт оказало воздействие вступившего в силу с 01.01.2014 года Федерального закона от 05.04.2013 г. №44-ФЗ «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд».

Перечислим положительные черты, которые появились при работе в части расходования бюджетных средств:

. Постоянное планирование и корректировка расходования бюджетных средств. Если ранее планирование осуществлялось на весь финансовый год с разбивкой по кодам бюджетной классификации, и какие-либо изменения вносились лишь при крайней необходимости, то теперь корректировка производится регулярно, но в рамках Федерального закона №44-ФЗ. Эта необходимость появилась благодаря внедрению Единой автоматизированной информационной системе торгов.

Данная система по результатам исполнения контрактов требует внесения сведений об экономии бюджетных средств. Как правило, это происходит в результате проведённых аукционов. Сумма запланированных расходов является начальной и максимальной ценой контракта, которая в обязательном порядке снижается. В результате этого возникает экономия.

Также законом установлен порядок внесения корректировок в запланированные расходы учреждения. Внутри ткущего квартала вносить изменения возможно только при возникновении определённых обстоятельств, что означает, что прежде чем утвердить план-график расходов на очередной квартал все расходы будут более тщательно проверяться.

. Следующим плюсом является то, что бюджетные учреждения получают своего рода «скидку» на те или иные затраты. Это связано с обязательным проведением определения поставщика (подрядчика, исполнителя) конкурентным способом. В большинстве случаев конкурентный способ подразумевает выбор поставщика по критерию цены: кто ниже предложит стоимость товаров, работ или услуг, тот и победил.

Таким образом, если коммерческая организация приобретает тот или иной товар по определённой поставщиком цене, то бюджетные организации имеют преимущество - для них цена контракта снижается.

. Обоснованность расходов учреждений. Данный пункт является весьма большим положительным моментом.

Так как все бюджетные учреждения при планировании своих расходов стали обязаны перед Учредителем обосновывать свои расходы, то и планировать их стали более обоснованно и «скромно». Это повысило прозрачность расходов бюджетных средств и исключения некоторых из них.

Несмотря на все плюсы Федерального закона №44-ФЗ остался один очень важный момент, который остался неизменным.

Речь идёт об эффективности деятельности учреждения и повышении качества предоставляемых им услуг, от чего зависит и доходы учреждения.

Хотелось бы вновь затронуть бюджетирование, ориентированное на результат. Такое бюджетирование является методом организации бюджетного процесса, который основан на установлении взаимосвязей между результатами исполнения государственного бюджета с натурально-вещественными показателями деятельности получателей бюджетных средств.

При подобном бюджетировании исходным для планирования деятельности учреждения является обоснование приоритетов и ожидаемых результатов. Бюджетные расходы соотносятся с показателями результатов через показатели ресурсов и мероприятий, необходимых для достижения результатов.

При БОР организационная структура учреждений должна в большей степени ориентироваться на результаты деятельности учреждения. Оперативные подразделения и отделы внутри учреждений должны отвечать за конкретные результаты своей работы, т.е. за образовательные услуги, предоставляемые учреждением.

При БОР существует высокий уровень децентрализации и делегирования полномочий. После того как учреждение определило важнейшие приоритеты, сформулировала соответствующие цели и выделила на них финансовые ресурсы, отдельным подразделениям внутри техникума необходимо позволить во многом самим определять, каким образом эти цели могут быть достигнуты наилучшим образом. Отдельные сотрудники при этом могут иметь больше возможностей влиять на выбор средств и методов работы в рамках своей профессиональной компетенции.

Также наблюдается усиление ответственности за результативность деятельности. Основное внимание уделяется достижению конечных, так называемых «социальных» результатов. Степень исполнения бюджета оценивается на основе данных мониторинга показателей результативности, заключений внешних независимых аудиторских компаний и т.д.

Таким образом, при бюджетировании, ориентированном на результат производится согласование таких процессов как принятие бюджетных обязательств и установления натуральных показателей производства общественных благ, а также создание условий для оценки качества услуг.

Для работы БОР необходимо изменить принципы работы бюджетных учреждений. Чтобы данная система работала требуется изменить подход финансового планирования в бюджетных учреждениях.

Это изменение должно быть связано с переходом системы бюджетирования госучреждений на систему схожую с коммерческими предприятиями. Ведь цель коммерческого предприятия - получение и увеличение прибыли - достигается путём повышения эффективности вложенных средств при минимальных расходах. Качество товаров, работ и услуг при этом в обязательном порядке должны находиться на высоком уровне.

Таким образом можно сделать следующий вывод.

В финансовом управлении ГБОУ СПО «Московский технический техникум» соблюдается порядок обоснованного и экономного расходования бюджетных средств, но при этом не учитывается тот факт, что качество услуг, предоставляемых техникумом, стоит на месте.

Руководству необходимо обратить внимание и разработать во взаимодействии с начальниками подразделений методику, благодаря которой повысится «социальный» результат работы техникума.

Этот момент поспособствует ещё более эффективному вложению государством бюджетных средств в данное образовательное учреждение, что в следствие повысит уровень жизни граждан.

**Заключение**

Мы рассмотрели одну из важнейших систем управления в жизни самых разных предприятий: коммерческих и государственных, малых и крупных холдингов.

Процесс бюджетирования - один из лучших и достаточно несложных методов «упорядочивания» движения финансовых и материальных ресурсов предприятия. Это один из способов повысить эффективность вложенных в фирму средств.

На многих предприятиях системы бюджетирования может и не быть, и если руководством будет принято решение о внедрении данной системы, то для этого будет необходимо разработать стратегию внедрения:

определить метод, которым будут руководствоваться при составлении бюджетов;

определить ответственных лиц за их составление или выделение центров финансовой ответственности;

разработать нормативную базу для ведения бюджетирования.

Бюджеты могут быть основными, операционными и вспомогательными. Участие в их составлении и ведении принимают либо Центры финансовой ответственности, сформированные по всему предприятию, либо финансово-экономический отдел.

Каждый центр финансовой ответственности состоит из набора структурных подразделений. Если предприятие содержит филиалы, то в состав ЦФО могут входить подразделения из разных филиалов; если же организация наоборот невелика, то обязанности ЦФО могут исполнять начальники подразделений.

Сущность бюджетного процесса состоит в разработке и утверждении краткосрочных финансовых планов - бюджетов, выраженных в финансовых показателях, которые в дальнейшем будут использоваться для направления работы предприятия.

Видами бюджетов являются:

основные (бюджет движения денежных средств, прогнозный баланс);

операционные (бюджет реализации, бюджет затрат на оплату труда, бюджет управленческих расходов);

вспомогательные (бюджет капитальных затрат, инвестиционный бюджет).

В ходе этой работы финансовыми менеджерами проводится план-факт анализ, который необходим для корректировки бюджетов, их улучшения. По итогам данного анализа становится видно, насколько положительно или отрицательно прошёл период, на который был составлен тот или иной бюджет.

Также по итогам анализа можно задавать новые цели, в соответствии с которыми будет образовываться новый бюджетный цикл.

При сформированной финансовой структуре механизм процесса бюджетирования работает, как правило, в определённом порядке:

) определение целей;

) сбор информации по отделам для составления бюджетов;

) анализ и обобщение собранной информации, составление проектов бюджетов;

) утверждение бюджетов;

) исполнение бюджетов;

) проведение план-факт анализа;

) составление отчётов об исполнении бюджетов;

) разработка рекомендаций для составления бюджетов на будущие периоды.

Обязательным моментом является тот факт, что на каждом предприятии крайне необходима разработка и утверждение нормативных документов, которые будут регламентировать процесс бюджетирования, начиная от структуры финансовой службы и заканчивая этапами составления бюджетов.

В важности составления нормативной базы мы убедились, рассмотрев систему бюджетирования в ГБОУ СПО «Московский технический техникум» и проблемы, с которыми пришлось столкнуться учреждению.

Нормативное регулирование для бюджетных учреждений может быть внешним и внутренним.

Внешнее регулирование осуществляют контролирующие органы, такие как Правительство России, Правительство города Москвы, Министерство финансов и другие, которые издают Законы, Постановления, Рекомендации в области бюджетирования.

Внутренним регулированием занимается руководство учреждения, которое издаёт документы для внутреннего пользования.

При формировании системы бюджетирования в ГБОУ СПО «Московский технический техникум» руководство техникума основывалось на «классических» принципах построения данной системы. К ним относятся:

принцип единства;

принцип участия;

принцип непрерывности;

принцип гибкости;

принцип эффективности.

Также в образовательном учреждении можно выделить Центры финансовой ответственности, но на данном этапе развития системы бюджетирования в техникуме официально они не закреплены.

Организация функционирования системы бюджетирования в ГБОУ СПО МТТ построена таким образом, что следует обычному механизму процесса бюджетирования. Этапы этого механизма были рассмотрены в данной работе немного ранее.

На практике мы увидели, что в настоящий момент в государственном учреждении система бюджетирования не «работает» на предприятие, она сосредоточена не на увеличение эффективности его работы, а на экономию бюджетных средств, «прозрачность» расходов учреждения и на контроль за расходованием бюджетных средств.

Проведя во второй главе анализ статей баланса образовательного учреждения было выявлено, что финансовое положение техникума не стабильно, но при этом на конец исследуемого периода имеется положительный финансовый результат. Это означает, что система бюджетирования не оказывает необходимое влияние на деятельность учреждения.

Хотелось бы отметить тот факт, что модель системы бюджетирования, применяемая в техникуме, действует относительно недавно. В связи с этим перестроить её будет проще, чем в организации, где такая система давно существует.

Руководству техникума следует обратить внимание на систему бюджетирования как на основу повышения эффективности работы учреждения с соблюдением экономии бюджетных средств. Во взаимодействии с начальниками подразделений необходимо разработать методику, благодаря которой повысится «социальный» результат работы техникума.

**Список литературы**

1. Баханькова Е.Р. Некоммерческие организации: корпоративное управление. - Книга и Бизнес, 20011.

2. Финансовый менеджмент: учебник / коллектив авторов; под ред.

Н.И. Берзона и Т.В. Тепловой. - М.: КНОРУС, 2013.

. Брейли Р., Майерс С. Принципы корпоративных финансов. 2-ое изд. / пер. с англ. Н.Н. Барышниковой. - М: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2012.

4. Виткалова А.П, Миллер Д.П. Бюджетирование и контроль затрат в организации. Учебно-практическое пособие. - Москва: Дашков и К0, 2011.

. Финансовый менеджмент: учебное пособие / А.Н. Гаврилова, Е.Ф. Сысоева, А.И. Барабанов, Г.Г. Чигарев, Л.И. Григорьева, О.В. Долгова, Л.А. Рыжова. - 6-е изд., - М.: КНОРУС, 2013

. Добровольский Е., Карабанов Б., Боровков В., Глухов Е., Бреслав Е. Бюджетирование шаг за шагом. - Питер, 2013.

. Финансовый менеджмент: учебник: учебное пособие / В.В. Ильин и др./. - Москва: Омега-Л, 2011.

. Кириченко, Т.В. Финансовый менеджмент: учебное пособие / Т.В. Кириченко. - Москва: Дашков и К°, 2010.

. В.В. Кондратьев. 7 нот менеджмента. Настольная книга руководителя/ 7-е изд. перераб. и доп. - М.: Эксмо, 2010.

. И.Я. Лукасевич Финансовый менеджмент: учебное пособие / Москва. - Национальное образование, 2013.

. Ляльков Ю.М. Финансово-экономические отношения «государство-хозяйствующие субъекты» в России в условиях рецессии западных экономик и экономических санкций Запада. «Бухгалтерский учет, финансы и статистика: теория и практика» Сборник материалов международного научного е-симпозиума. Россия, г. Москва, 28-30 августа 2014 г. [Электронный ресурс] / под ред. проф. В.Я. Цветкова.-Электрон. текст дан. - Киров: МЦНИП, 2014

. Мельник М.В., Ефимова О.В., Бердников В.В. Анализ финансовой отчётности. - Омега-Л, 2013.

. Наумова Н.В., Жарикова Л.А. Бюджетирование в деятельности предприятия: учебное пособие / Тамбов: Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2009.

. Рябова М.А., Айнуллова Д.Г. Бюджетный учёт и отчётность: учебное пособие. - Ульяновск: УлГТУ, 2010.

. Финансовый менеджмент организации: учебное пособие/ Н.Н. Никулина, Д.В. Суходоев, Н.Д. Эриашвили. - Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2009.

. Финансовый менеджмент: Учебник. Колл. авторов. /Под ред. Е.И. Шохина. - М.: КНОРУС, 2012.

|  |
| --- |
| [Вернуться в библиотеку по экономике и праву: учебники, дипломы, диссертации](http://учебники.информ2000.рф/index.shtml)  [Рерайт текстов и уникализация 90 %](http://учебники.информ2000.рф/rerait-diplom.shtml)  [Написание по заказу контрольных, дипломов, диссертаций. . .](http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml) |