

Школа Юргинский технологический институт
 Направление подготовки 38.03.01 Экономика

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

Тема работы
Разработка системы бюджетирования обособленного подразделения вуза

УДК: 336.14:378.014.543

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-17Б70	Курбонов Тахмурад Насимович		

Руководитель ВКР

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель ЮТИ ТПУ	Нестерук Дмитрий Николаевич			

КОНСУЛЬТАНТЫ ПО РАЗДЕЛАМ:

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ЮТИ ТПУ	Солодский С.А.	к.т.н.		

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Руководитель ООП	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
38.03.01 Экономика	Полицинская Е.В.	к.пед.н., доцент		

ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОСВОЕНИЯ ООП

Код компетенции	Наименование компетенции
Универсальные компетенции	
ОК(У)-1	способен использовать основы философских знаний для формирования мировоззренческой позиции
ОК(У)-2	способен анализировать основные этапы и закономерности исторического развития общества для формирования гражданской позиции
ОК(У)-3	способен использовать основы экономических знаний в различных сферах деятельности
ОК(У)-4	способен использовать основы правовых знаний в различных сферах деятельности
ОК(У)-5	способен к коммуникации в устной и письменной формах на русском и иностранном языках для решения задач межличностного и межкультурного взаимодействия
ОК(У)-6	способен работать в коллективе, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия
ОК(У)-7	способен к самоорганизации и самообразованию
ОК(У)-8	способен использовать методы и средства физической культуры для обеспечения полноценной социальной и профессиональной деятельности
ОК(У)-9	способен использовать приемы первой помощи, методы защиты в условиях чрезвычайных ситуациях
Общепрофессиональные компетенции	
ОПК(У)-1	способен решать стандартные задачи профессиональной деятельности на основе информационной и библиографической культуры с применением информационно-коммуникационных технологий и с учетом основных требований информационной безопасности
ОПК(У)-2	способен осуществлять сбор, анализ и обработку данных, необходимых для решения профессиональных задач
ОПК(У)-3	способен выбирать инструментальные средства для обработки экономических данных в соответствии с поставленной задачей, анализировать результаты расчетов и обосновывать полученные выводы
ОПК(У)-4	способен находить организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности и готовностью нести за них ответственность
Профессиональные компетенции	
ПК(У)-1	способен собрать и проанализировать исходные данные, необходимые для расчета экономических и социально-экономических показателей, характеризующих деятельность хозяйствующих субъектов
ПК(У)-2	способен на основе типовых методик и действующей нормативно-правовой базы рассчитать экономические и социально-экономические показатели, характеризующие деятельность хозяйствующих субъектов
ПК(У)-3	способен выполнять необходимые для составления экономических разделов планов расчеты, обосновывать их и представлять результаты работы в соответствии с принятыми в организации стандартами
ПК(У)-4	способен на основе описания экономических процессов и явлений строить стандартные теоретические и эконометрические модели, анализировать и содержательно интерпретировать полученные результаты
ПК(У)-5	способен анализировать и интерпретировать финансовую, бухгалтерскую и иную информацию, содержащуюся в отчетности предприятий различных форм собственности, организаций, ведомств и т.д. и использовать полученные сведения для принятия управленческих решений
ПК(У)-6	способен анализировать и интерпретировать данные отечественной и зарубежной статистики о социально-экономических процессах и явлениях, выявлять тенденции изменения социально-экономических показателей
ПК(У)-7	способен, используя отечественные и зарубежные источники информации, собрать необходимые данные, проанализировать их и подготовить информационный обзор и/или аналитический отчет
ПК(У)-8	способен использовать для решения аналитических и исследовательских задач современные технические средства и информационные технологии
ПК(У)-14	способен осуществлять документирование хозяйственных операций, проводить учет денежных средств, разрабатывать рабочий план счетов бухгалтерского учета организации и формировать на его основе бухгалтерские проводки
ПК(У)-15	способен формировать бухгалтерские проводки по учету источников и итогам инвентаризации и финансовых обязательств организации
ПК(У)-16	способен оформлять платежные документы и формировать бухгалтерские проводки по начислению и перечислению налогов и сборов в бюджеты различных уровней, страховых взносов - во внебюджетные фонды
ПК(У)-17	способен отражать на счетах бухгалтерского учета результаты хозяйственной деятельности за отчетный период, составлять формы бухгалтерской и статистической отчетности, налоговые декларации
ПК(У)-18	способен организовывать и осуществлять налоговый учет и налоговое планирование организации

Школа Юргинский технологический институт
 Направление подготовки 38.03.01 Экономика

УТВЕРЖДАЮ:
 Руководитель ООП

 (Подпись) (Дата) Полицинская Е.В.
 (Ф.И.О.)

ЗАДАНИЕ
 на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

Бакалаврской работы (бакалаврской работы, дипломного проекта/работы, магистерской диссертации)
--

Студенту:

Группа	ФИО
3-17Б70	Курбонову Тахмуразу Насимовичу

Тема работы:

Разработка системы бюджетирования обособленного подразделения вуза	
Утверждена приказом директора	24-22/С от 24.01.2022 г.

Срок сдачи студентом выполненной работы:	31.05.2022г.
--	--------------

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ:

исходные данные к работе	Объектом исследования является финансовое планирование деятельности обособленного подразделения вуза на примере Юргинского технологического института (филиала) федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего образования Национальный исследовательский Томский политехнический университет
перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов	Обзор литературы. Базовые принципы бюджетирования деятельности организации. Процесс разработки системы бюджетирования. Характеристика объекта исследования. Этапы внедрения системы бюджетирования в организации. Особенности бюджетирования в вузе Системный анализ проблем внедрения системы бюджетирования на объекте исследования Социальная ответственность: анализ факторов социальной ответственности на рабочем месте.

перечень графического материала	Цель и задачи бакалаврской работы Карта процессов вуза Источники и направления расходования средств университета Алгоритм формирования интегрального бюджета вуза Модель внедрения системы бюджетирования в ЮТИ ТПУ. Оценка текущего состояния управления финансово-экономической деятельностью в ТПУ Дерево проблем и решений системы бюджетирования ЮТИ ТПУ Ожидаемый эффект от внедрения системы бюджетирования
Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы <i>(с указанием разделов)</i>	
Раздел	Консультант
Социальная ответственность	Солодский С.А.
Названия разделов, которые должны быть написаны на иностранном языке:	
Реферат	

Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику	
---	--

Задание выдал руководитель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель ЮТИ ТПУ	Нестерук Д.Н.			

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-17Б70	Курбонов Тахмураз Насимович		

ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА «СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»

Студенту:

Группа	ФИО
3-17Б70	Курбонову Тахмуразу Насимовичу

Институт	ЮТИ ТПУ	Направление	38.03.01 «Экономика»
Уровень образования	Бакалавр		

Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»:

<p>1. Описание рабочего места (рабочей зоны, технологического процесса, механического оборудования) на предмет возникновения: <i>- вредных проявлений факторов производственной среды (метеоусловия, вредные вещества, освещение, шумы, вибрации, электромагнитные поля, ионизирующие излучения)</i> <i>- опасных проявлений факторов производственной среды (механической природы, термического характера, электрической, пожарной природы)</i> <i>- чрезвычайных ситуаций социального характера</i></p>	<p>Объектом исследования является кабинет экономиста ЮТИ ТПУ: Ленинградская ул., 26, Юрга. Габариты кабинета: длина - 5 м, ширина - 3 м, высота – 3 м. Параметры световой среды – 2 класс; напряженность трудового процесса- 1 класс. Итоговый класс условий труда- 2 класс. Вредные и опасные производственные факторы: - опасные и вредные производственные факторы, связанные с электрическим током; - повышенный уровень и другие неблагоприятные характеристике шума; - повышенные уровни электромагнитного излучения; - повышенный или пониженный уровень освещенности; - повышенная пульсация светового потока; - физические перегрузки, связанные с рабочей позой; - монотонность труда; - перенапряжение анализаторов, в том числе вызванное информационной нагрузкой.</p>
<p>2. Список законодательных и нормативных документов по теме</p>	<ul style="list-style-type: none"> - ГОСТ 12.0.003-2015. ССБТ. Опасные и вредные производственные факторы. Классификация. - ГОСТ 12.1.005-88. ССБТ. Общие санитарно-гигиенические требования к воздуху рабочей зоны. - ГОСТ 12.1.007-76. ССБТ. Вредные вещества. Классификация и общие требования безопасности. - ГОСТ 12.1.003-2014. ССБТ. Шум. Общие требования безопасности. - ГОСТ 12.1.029-80. ССБТ. Средства и методы защиты от шума. Классификация. - ГОСТ 12.1.002-84. ССБТ. Электрические поля промышленной частоты. Допустимые уровни напряженности и требования к проведению контроля на рабочих местах. - ГОСТ 12.1.006-84. ССБТ. Электромагнитные поля радиочастот. Допустимые уровни на рабочих местах и требования к проведению контроля. - СП 2.2.3670-20. Санитарно-эпидемиологические требования к условиям труда. - СанПиН 1.2.3685-21 Гигиенические нормативы и требования к обеспечению безопасности и (или) безвредности для человека факторов среды обитания - СП 52.13330.2016. Естественное и искусственное освещение. - Приказ Министерства здравоохранения Российской Федерации от 28 января 2021 г. № 29н. - Приказ Министерства здравоохранения Российской Федерации от 21 марта 2014 г. № 125н.

Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке:	
<p>1. Анализ факторов внутренней социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> - принципы корпоративной культуры исследуемой организации; - системы организации труда и его безопасности; - развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации; - Системы социальных гарантий организации; - оказание помощи работникам в критических ситуациях. 	<ul style="list-style-type: none"> - соблюдение правил охраны труда; - возможность развития персонала путем программ подготовки и повышения квалификации; участие в социальных программах; - инструктажи о технике безопасности на рабочем месте; - инструктажи по пожарной безопасности.
<p>2. Анализ факторов внешней социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> - содействие охране окружающей среды; - взаимодействие с местным сообществом и местной властью; - Спонсорство и корпоративная благотворительность; - ответственность перед потребителями товаров и услуги (выпуск качественных товаров) - готовность участвовать в кризисных ситуациях и т.д. 	<p>Источники и средства защиты от существующих на рабочем месте опасных факторов (электробезопасность, условия для высотных работ и т.д.). Пожаровзрывобезопасность (причины, профилактические мероприятия, первичные средства пожаротушения)</p> <ul style="list-style-type: none"> – мероприятия, мотивирующие охрану окружающей среды; <p>Ответственность.</p> <p>Созданы:</p> <ul style="list-style-type: none"> - комиссия по обеспечению антитеррористической защищенности объекта; - оперативный штаб по предотвращению проникновения COVID-2019.
<p>3. Правовые и организационные вопросы обеспечения социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Анализ правовых норм трудового законодательства; - анализ специальных (характерные для исследуемой области деятельности) правовых и нормативных законодательных актов; - анализ внутренних нормативных документов и регламентов организации в области исследуемой деятельности 	<p>Изучить следующие документы:</p> <p>Нормативно-правовые акты всех уровней по пожарной безопасности, охране труда.</p> <p>Провести анализ внутренних нормативных документов и регламентов организации (устав организации, положение об оплате труда, приказы, распоряжения, инструкции для сотрудников и т.п.)</p>
Перечень графического материала:	
<p>При необходимости представить эскизные графические материалы к расчётному заданию (обязательно для специалистов и магистров)</p>	–

Дата выдачи задания для раздела по линейному графику	04.02.2022
--	------------

Задание выдал консультант:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ЮТИ ТПУ	Солодский Сергей Анатольевич	к.т.н.		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-17Б70	Курбонов Тахмураз Насимович		

Реферат

Выпускная квалификационная работа: 66 страниц, 9 рисунков, 6 таблиц, 23 источника

Ключевые слова: университет, система бюджетирования, обособленное подразделение, центр финансовой ответственности, организационная структура, бизнес-процесс, контроль, мотивация, интегральный бюджет

Объектом исследования является финансовое планирование деятельности обособленного подразделения вуза на примере Юргинского технологического института (филиала) федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего образования Национальный исследовательский Томский политехнический университет (далее ЮТИ ТПУ).

Цель работы – разработка системы бюджетирования для повышения эффективности деятельности ЮТИ ТПУ.

Актуальность работы обусловлена необходимостью повышения эффективности систем управления университетом в связи с ростом конкуренции на рынке образовательных услуг. Повышение эффективности использования финансовых ресурсов повысит управляемость образовательной среды, даст возможность принятия обоснованных управленческих решений и, в итоге повысит инвестиционную привлекательность университета.

Можно сказать, что постановка системы бюджетирования является первым шагом перехода к проектно-целевому управлению деятельностью университета.

Конечным результатом проделанной работы является разработанная система бюджетирования, призванная обеспечить эффективное управление вузом и повысить качество образования. Разработаны документы системы бюджетирования и составлена модель ее внедрения.

Abstract

The final qualifying work contains 66 pages, 9 figures, 6 tables, 23 sources.

Key words: university, budgeting system, separate subdivision, financial responsibility center, organizational structure, business process, control, motivation, integrated budget

The object of the work is the financial planning of the activities of a separate division of the university on the example of the Yurga Technological Institute Tomsk Polytechnic University affiliate (UTI TPU).

The purpose of the work is to develop a budgeting system to improve the efficiency of UTI TPU.

The work is relevant due to the need to improve the efficiency of university management systems due to increased competition in the educational services market. Increasing the efficiency of the use of financial resources will increase the manageability of the educational environment, make it possible to make informed management decisions and, as a result, increase the investment attractiveness of the university.

We can say that setting up a budgeting system is the first step in the transition to project-target management of the university.

The result of the work done is the developed budgeting system, designed to ensure effective management of the university and improve the quality of education. Documents of the budgeting system were developed and a model for its implementation was drawn up.

Оглавление

Введение	10
1 Обзор литературы	14
1.1 Базовые принципы бюджетирования деятельности организации	14
1.2 Процесс разработки системы бюджетирования	19
2 Объект и методы исследования	22
2.1 Общая характеристика объекта исследования	22
2.2 Этапы внедрения системы бюджетирования	25
3 Расчеты и аналитика	39
3.1 Особенности внедрения системы бюджетирования в вузе	39
3.2 Системный анализ проблем внедрения бюджетирования в ЮТИ ТПУ	42
4 Результаты проведенного исследования	53
5 Социальная ответственность	55
5.1. Описание рабочего места	55
5.2. Список законодательных и нормативных документов	58
5.3. Анализ факторов внутренней социальной ответственности	58
5.4. Анализ факторов внешней социальной ответственности	60
5.5. Правовые и организационные вопросы обеспечения социальной ответственности	61
5.6. Заключение по разделу «Социальная ответственность»	61
Заключение	63
Список использованных источников	64

Введение

Последние десятилетия распространяется представление об университете, как о корпоративном субъекте экономических отношений, призванном не только выполнять функции генерации и распространения новых знаний, но и выступать в качестве площадки обеспечения экономического превосходства на глобальном уровне.

Из инструмента трансляции знаний и подготовки кадров университеты превращаются в глобальные, открытые, динамично развивающиеся площадки, ориентированные на разностороннюю поддержку проектных команд, включающих научных исследователей, менеджеров и инженеров, формирующих мультидисциплинарные исследовательские проекты. [1]

Современный университет выполняет не только образовательную, научную, но и экономическую функцию, что включает и коммерциализацию технологий через предпринимательскую активность студентов. [2].

Подобная трансформация, предполагающая переход к проектному обучению как к новой парадигме образования, требует внедрения ряда изменений, определяющих качество подготовки студентов и релевантность реализуемых образовательных программ:

институциональные изменения подразумевают модернизацию образовательной модели и интеграции проектной работы в процесс обучения всех студентов,

изменения в организации учебного процесса определяют внедрение проектного обучения по отдельным образовательным программам,

управленческие изменения включают в себя создание отдельных подразделений и новых структурных единиц, реализующих проектные форматы,

изменения педагогических технологий связаны с повышением квалификации сотрудников вузов,

кадровые изменения означают привлечения в образовательный процесс практиков, специалистов, преподавателей,

коммуникационные изменения требуют появления новых каналов информации, проектных порталов и площадок. [3]

Все перечисленное ориентировано на качественное изменение образовательного процесса и требует комплексного, всестороннего и объективного рассмотрения. Управление сложными социальными системами по определению многовариантно и требует многокритериальной оценки не только текущего состояния, но и прогноза принимаемых управленческих решений в средне- и долгосрочной перспективе.

Управление вузом (его подразделением) в настоящее время происходит в рамках управления по целям (МВО) по трем ключевым направлениям деятельности: наука, образование, привлечение средств от приносящей доход деятельности (ПДД).

Цели деятельности, мероприятия по их достижению и показатели результативности фиксируются в соответствующих планах (проектах).

Для оценки эффективности деятельности используется степень выполнения планов по соответствующим количественным показателям: наукометрическим (публикационная активность, зарегистрированные РИД, полученные гранты, и др.), качества образования (успеваемость, трудоустройство, и др.) и экономическим (выработка на одного НПР, поступление средств от ПДД, и др.). Фактическая оценка и корректировка планов происходит по итогам года с учетом динамики выполнения показателей в ходе выполнения плана.

В итоге получается жесткая лишенная гибкости система, привязанная к формальным показателям, в большинстве случаев не способная оперативно реагировать на изменение внешних факторов.

Проблема повышения эффективности может быть решена применением гибкой системы бюджетирования, позволяющей планировать

деятельность и оценивать результативность реализации планов через призму финансовых показателей.

Значение бюджетирования в вузе состоит в том, что оно:

- представляет стратегические и тактические цели университета в виде конкретных финансовых показателей;
- выявляет возможность реализации программ и планов развития вуза с точки зрения обеспеченности их финансовыми ресурсами;
- позволяет определить приоритеты развития университета в условиях ограниченности финансовых ресурсов;
- определяет размеры финансирования подразделений университета из различных источников;
- позволяет проконтролировать целевой характер и эффективность использования финансовых ресурсов [4].

Внедрение системы бюджетирования необходимо для:

- обеспечения высокой эффективности и качества предоставляемых образовательных услуг;
- оснащения учебной и научной деятельности требуемым программным обеспечением;
- обеспечения соответствия института аккредитационным показателям по требуемому количеству и производительности вычислительной техники;
- привлечения дополнительных внебюджетных средств.

Целью выпускной квалификационной работы является разработка системы бюджетирования для повышения эффективности использования финансовых ресурсов ЮТИ ТПУ.

Для реализации поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- изучить методологию бюджетирования, т. е. провести анализ информации о существующих технологиях внедрения бюджетирования, а также составления бюджетов некоммерческих организаций;
- определить и проанализировать основные процессы в вузе;

- определить принципы бюджетирования объекта исследования и разработать систему бюджетов;
- обосновать внедрения системы бюджетирования.

1 Обзор литературы

1.1 Базовые принципы бюджетирования деятельности организации

Понимание того что такое - бюджетное управление - пока довольно редкое явление даже среди руководителей финансовых служб предприятий. Между тем сам термин "бюджетирование" широко используется и привлекает к себе внимание, как модная управленческая технология.

Бюджеты – это планы деятельности предприятия и различных его структурных единиц, выраженные в финансовых показателях. Бюджетирование помогает решить три управленческие задачи:

- 1) прогноз финансового состояния;
- 2) сравнительный анализ запланированных и фактически полученных результатов;
- 3) оценка и анализ выявленных отклонений.

Таким образом, бюджеты представляют собой инструменты корпоративного управления и сам факт наличия бюджетного планирования не означает, что ими можно эффективно пользоваться, или что они реально "работают" в контуре управления предприятием.

Выделим семь основных принципов, построения полноценной системы бюджетного управления. Рассмотрим каждый из них подробнее.

1 Бюджетирование – это инструмент достижения целей компании

Прежде чем разработать план, нужно определить цели. Цели формируются на стратегическом уровне корпоративного управления. Таким образом, бюджетирование является инструментом выполнения стратегии предприятия. С помощью этой технологии обеспечивается неразрывная связь стратегических целей с планами, направленными на их достижение, и обеспечивающими реализацию планов оперативными процессами. Именно бюджетирование приводит стратегию в действие.

2 Бюджетирование – это управление бизнесом

Основой постановки бюджетирования является финансовая структура. Она должна отражать, прежде всего, структуру бизнеса и видов деятельности, которыми занимается предприятие. Если предприятие ведет несколько бизнесов, являющихся относительно самостоятельными источниками прибыли, то каждый бизнес должен иметь собственные бюджеты. Это необходимо для того, чтобы правильно оценить результаты деятельности по каждому направлению, обеспечить эффективное управление каждым из них.

Опять же можно формально составить единый бюджет компании, не занимаясь трудной задачей построения правильной финансовой структуры. Это тоже достаточно распространенная ситуация. Польза от такого бюджета ничтожна. По нему невозможно определить, где возникает прибыль, а где она "проедается", какие целевые показатели установлены для руководителей различных структурных единиц, и в какой мере они достигнуты. Другими словами, такой бюджет, как инструмент управления бесполезен.

3 Бюджетирование - это управление на основе сбалансированных финансовых показателей

Прежде чем приступать к разработке бюджетов, необходимо определить, на какие финансовые показатели ориентируется руководство предприятия, какие индикаторы принимаются в качестве критериев успеха деятельности компании на период планирования. Эти показатели должны быть связаны со стратегическими целями и определены предельно конкретно. Например, сказать, что мы выбираем в качестве одного из ключевых показателей прибыль, значит ничего не сказать. Прибыль может быть долгосрочной или текущей, поэтому ее нужно связать с временным периодом. Кроме того, прибыль может быть маржинальной, валовой или чистой. Этот выбор определяет приоритеты для руководителей компании и менеджеров всех уровней.

Кроме того, финансовые показатели должны быть сбалансированы, поскольку улучшение одного показателя часто ведет к ухудшению другого.

И, наконец, показатели должны представлять систему, охватывающую все элементы финансовой структуры.

Сбалансированная система целевых финансовых показателей и ограничений составляет "архитектуру" системы бюджетирования, в соответствии с которой разрабатываются бюджеты.

4 Бюджетирование - это управление с помощью бюджетов

Главными инструментами технологии бюджетного управления являются три основных бюджета:

- бюджет движения денежных средств, предназначенный для управления ликвидностью;
- бюджет доходов и расходов, помогающий управлять операционной эффективностью;
- прогнозный баланс, необходимый для управления стоимостью активов компании.

Основные бюджеты составляются не только для компании в целом, но и для каждой бизнес-единицы (центра прибыли), и представляют только "вершину айсберга" бюджетной системы, в которую входит множество взаимосвязанных операционных и вспомогательных бюджетов.

5 Бюджетирование охватывает полный контур управления

Любой управленческий процесс представляет собой замкнутый контур, включающий этапы планирования, контроля, анализа и регулирования. По результатам последнего этапа могут приниматься решения о перераспределении ресурсов, корректировке планов, поощрении отличившихся, наказании виновных и т.д.

Тем не менее, в процессе бюджетирования нередко выделяется только функция планирования. Очевидно, что если план не "работает" как инструмент контроля и анализа достигнутых результатов, не служит основой для построения системы мотивации менеджеров и сотрудников, его значение обесценивается.

6 Бюджетирование охватывает все уровни управления

Одним из важных признаков эффективной системы бюджетирования является ее "тотальное" распространение на все уровни организационной структуры. Вовлечение в процесс бюджетирования каждого сотрудника, отвечающего за ту или иную "строку" бюджета позволяет решить несколько важных задач:

- снижение сложности процесса бюджетирования путем его децентрализации (чрезмерно централизованный бюджет сложно разрабатывать, корректировать и отслеживать его исполнение);

- повышение ответственности конкретных исполнителей путем делегирования им полномочий и ответственности за выполнение определенных показателей бюджета;

- построение эффективной системы мотивации, связанной с финансовыми планами компании.

Важно понимать, что бюджетирование – это коллективное планирование, в котором участвуют менеджеры всех уровней управления. Последовательное согласование планов на всех уровнях организации сходно с процессом заключения договора между "управленцами" компании о достижении согласованного результата. Поэтому бюджет можно определить как договор между участниками финансового управления о согласованных действиях, направленных на достижение целей компании.

7 Бюджетирование осуществляется на регулярной основе

Бюджетирование, как всякий управленческий процесс, должно осуществляться непрерывно. Утвержденный план – это только основа для продолжения работы по планированию. Вполне справедливым является наблюдение, что всякий план устаревает в момент его утверждения. Причина этого в постоянном изменении условий и параметров, которые послужили основой для подготовки планов. Меняется также наше понимание и оценка ситуации и возникает постоянная потребность вносить коррективы в разработанные планы.

Процесс планирования, в некотором смысле важнее результата, на получение которого он направлен. Поскольку именно в ходе планирования руководители всех уровней коллективно вырабатывают согласованные подходы к решению проблем, осмысливают стоящие перед ними задачи, оценивают ограничения, возможности и риски.

Таким образом, бюджетирование – это технология управления бизнесом на всех уровнях компании, обеспечивающая достижение ее стратегических целей с помощью бюджетов, на основе сбалансированных финансовых показателей.[6]

Целью внедрения системы бюджетирования является повышение эффективности деятельности предприятия. Критерием эффективности является превышение доходов предприятия над его затратами при выполнении функций, возложенных на предприятие (его миссии).

Эффективность повышается за счет следующих факторов.

Во-первых, сводится в единый баланс все множество финансовых потоков, связанных с формированием доходов и затрат. Решается проблема их согласования как на уровне предприятия, так и его отдельных подразделений. Создается полная ясность о том, как каждый рубль бюджета появляется на предприятии, как он движется и используется.

Во-вторых, закрепление бюджетов за подразделениями переносит значительную часть ответственности за уровень заработной платы работников с директора предприятия на руководителей этих подразделений. Руководители среднего звена получают возможность управлять доходами и затратами своих подразделений в рамках общего бюджета предприятия.

В-третьих, реализуется принцип материальной заинтересованности всего персонала в результатах работы как своего подразделения и предприятия в целом. Фактический фонд заработной платы подразделения рассчитывается в конце бюджетного периода по остаточному принципу как неиспользованная часть установленного ему лимита затрат. Лимит растет с

ростом доходов. Становится выгодным повышать доходы и снижать затраты, так как при этом будет расти зарплата.

В-четвертых, бюджетный процесс реализует на предприятии все функции управления финансами, а именно - планирование, организацию, мотивацию, учет, анализ и регулирование. Причем управление финансами ведется в режиме реального времени.

В-пятых, становится возможным ориентировать финансовую политику на решение конкретных проблем. Например, предприятие, находящееся в сложном финансовом положении, может заложить в основу бюджета необходимые средства и график погашения своей просроченной кредиторской задолженности.

В-шестых, в основу финансового планирования закладывается план производства продукции, материально-технического и кадрового обеспечения. Система бюджетирования становится основой комплексного управления всеми направлениями деятельности предприятия.[7]

1.2 Процесс разработки системы бюджетирования

Бюджетирование является неотъемлемой частью управленческого учета. Бюджетные системы помогают менеджерам увидеть перспективу деятельности. Смотря в будущее и осуществляя планирование, можно предупреждать возможные проблемы до того, как они возникнут.

Главная задача построения финансовой структуры – получить ответ на вопрос, кто и какие бюджеты на предприятии должен составлять. Правильно построенная финансовая структура позволяет увидеть «ключевые точки», в которых будет формироваться, учитываться и, скорее всего, перераспределяться прибыль, а также осуществляться контроль за расходами и доходами.

Бюджет предприятия представляет собой систему взаимосвязанных бюджетов и описывает в структурной форме ожидания менеджеров относительно продаж, расходов и других хозяйственных операций в планируемом периоде. Он включает два основных блока: систему операционных бюджетов и систему финансовых бюджетов.

Система операционных бюджетов включает: бюджет продаж, бюджет запасов готовой продукции, бюджет производства, бюджет прямых материальных затрат, бюджет прямых производственных затрат, бюджет общепроизводственных расходов, бюджет себестоимости реализованной продукции, бюджет коммерческих расходов и бюджет управленческих расходов.

Операционные бюджеты консолидируются и образуют систему финансовых бюджетов, которая состоит из прогноза отчета о прибылях и убытках (бюджет доходов и расходов), бюджет движения денежных средств (кассовую смету), прогнозного бухгалтерского баланса (бюджета по балансовому листу).

Помимо операционных и финансовых бюджетов в компании могут использоваться вспомогательные и специальные бюджеты. Среди вспомогательных бюджетов наибольшее значение имеют план капитальных затрат и кредитный план. Их назначение заключается в более тщательном планировании динамики активов бизнеса, определении системы условий и ограничений, которая может быть установлена для данного бизнеса. Специальные бюджеты показывают калькуляцию или распределение отдельных статей основных бюджетов. Набор этих бюджетов определяется руководством предприятия в зависимости от специфики хозяйственной деятельности.

Вспомогательные и специальные бюджеты нужны для подготовки исходной информации, необходимой для составления основных бюджетов, или обработки итоговой информации основных бюджетов для более точного

определения целевых показателей и нормативов финансового планирования, более точного учета местного налогообложения.

Процесс бюджетирования должен быть стандартизирован с помощью бюджетных форм, инструкций и процедур. В подготовке бюджетов участвуют разные подразделения компании. Все бюджеты составляются на основе прогноза объема продаж.

При составлении основных бюджетов используются два подхода:

- прямой (на основе операционных бюджетов, определения дебиторской и кредиторской задолженности, запасов сырья и готовой продукции, установления соотношений финансовых потребностей и финансовых возможностей);

- косвенный, более упрощенный (на основе сбалансирования доходов и текущих расходов, первоначальных затрат и внешнего финансирования).[8]

2 Объект и методы исследования

Система бюджетирования в организации строится на основе анализа управленческих функций, источников формирования доходной и расходной частей бюджета и действующей (или целевой) структуры управления.

2.1 Общая характеристика объекта исследования

Юргинский технологический институт (филиал) Томского политехнического университета (ЮТИ ТПУ) был создан в результате ряда преобразований: учебно-консультационный пункт (1957) – механико-машиностроительный факультет (организован совместным приказом Министра общего машиностроения СССР и Министра высшего и среднего специального образования РСФСР от 05.03.1987 г. №135/168) – филиал ТПУ в г. Юрге (приказ Госкомвуза РФ от 10.12.1993 г.) – ЮТИ ТПУ (приказ Минобрнауки России от 25.09.2003 г. №3655).

Институт в своей деятельности руководствуется Конституцией Российской Федерации; Законом Российской Федерации «Об образовании»; Федеральным законом «О высшем и послевузовском профессиональном образовании»; Типовым положением об образовательном учреждении высшего профессионального образования (высшем учебном заведении) Российской Федерации; Типовым положением о филиалах высших учебных заведений, подведомственных федеральным органам исполнительной власти, нормативными документами Федерального агентства по образованию, Уставом Университета и Положением о Юргинском технологическом институте Томского политехнического университета.

Юргинский технологический институт Томского политехнического университета осуществляет свою деятельность в соответствии с действующим законодательством и нормативными актами Федерального

агентства по образованию. Основные документы (Положение, лицензионная документация) соответствуют установленным требованиям.

Структура института соответствует профилю его деятельности, при необходимости она совершенствуется на основании решения Ученого совета университета и института. Органы управления института работают в соответствии с действующим законодательством Российской Федерации. В институте действует студенческое самоуправление.

Спецификой структуры института является интегрирование в нее созданного при базовом предприятии ООО «ПО «ЮРМАШ» Фонда развития Юргинского технологического института – некоммерческой организации, имеющей целью поддержку образовательного процесса и проведения научных исследований в области машиностроения.

Ученый совет института работает на основе утвержденного плана, рассматривает и решает важнейшие вопросы основных направлений деятельности. Администрация института уделяет большое внимание качеству подготовки специалистов по интегрированной системе обучения «завод-втуз» на основе тесной интеграции с базовым предприятием ООО «Юрмаш».

Учебный процесс организован в соответствии с действующими в Томском политехническом университете нормативными документами и соответствует требованиям Государственных образовательных стандартов.

Исторически сложившаяся в ЮТИ ТПУ структура управления отражала функциональный подход к распределению полномочий между подразделениями (рисунок 1).



Рисунок 1 – Функциональная организационная структура ЮТИ ТПУ

Институт включал в себя следующие подразделения:

- факультет довузовской подготовки;
- механико-машиностроительный факультет;
- факультет экономики и менеджмента;
- вечерне-заочный факультет.

В состав ЮТИ ТПУ входят 12 кафедр:

Кафедра гуманитарного образования (ГО);

Кафедра естественно-научного образования (ЕНО);

Кафедра механики и инженерной графики (МиИГ);

Кафедра металлургии черных металлов (МЧМ);

Кафедра агроинженерии (АИ);

Кафедра информационных систем (ИС);

Кафедра экономики и автоматизированных систем (ЭиАСУ);

Кафедра сварочного производства (СП);

Кафедра технологии машиностроения (ТМС);

Кафедра горных машин и оборудования (ГШО);

Кафедра иностранных языков (ИЯ);

Кафедра безопасности жизнедеятельности, экологии и физического воспитания (БЖД и ФВ).

В результате внедрения в Томском политехническом университете новой модели образования в 2018 г. функциональная структура была реорганизована:

- ликвидированы все кафедры и отделения,
- путем перевода в головной вуз ликвидирована бухгалтерия,
- из штатного расписания выведены юрисконсульт и заместители директора по направлениям деятельности.
- сокращены большинство отделов.

Сотрудников сокращенных подразделений перевели в прямое подчинение директору. В реформированной структуре остались:

- отдел безопасности и благоустройства (ОББ),
- организационный отдел (ОО),
- общежитие.

Реорганизация привела к нарушению логики финансового планирования и, как следствие, понизило эффективность деятельности института.

2.2 Этапы внедрения системы бюджетирования

Предлагается принципиальная схема разработки и функционирования системы бюджетирования на основе оценки и прогнозирования конкурентоспособности вуза.

В данной работе разработку системы бюджетирования предлагается рассматривать поэтапно:

1 Формализация процедур:

- формулировка целей и задач бюджетирования как управленческой технологии;

- изучение методологии бюджетирования;
- определение и анализ основных процессов в ВУЗе;
- разработка принципов бюджетирования.

2 Определение центров финансовой ответственности:

- анализ финансовой и управленческой структуры;
- определение видов бюджетов и бюджетных форматов;
- распределение полномочий и ответственности по исполнению

бюджетов.

3 Разработка процедур формирования интегрального бюджета вуза:

- утверждение бюджетного регламента;
- распределение функций в аппарате управления;
- составление графика документооборота.

4 Автоматизация бюджетирования

Первый этап разработки системы бюджетирования заключается в сборе информации о существующих технологиях составления бюджетов некоммерческих организаций, а также формулировке целей и задач бюджетирования.

Определение и анализ основных процессов в ВУЗе позволяет определить основные направления деятельности вуза и его структурных подразделений (рисунок 2).

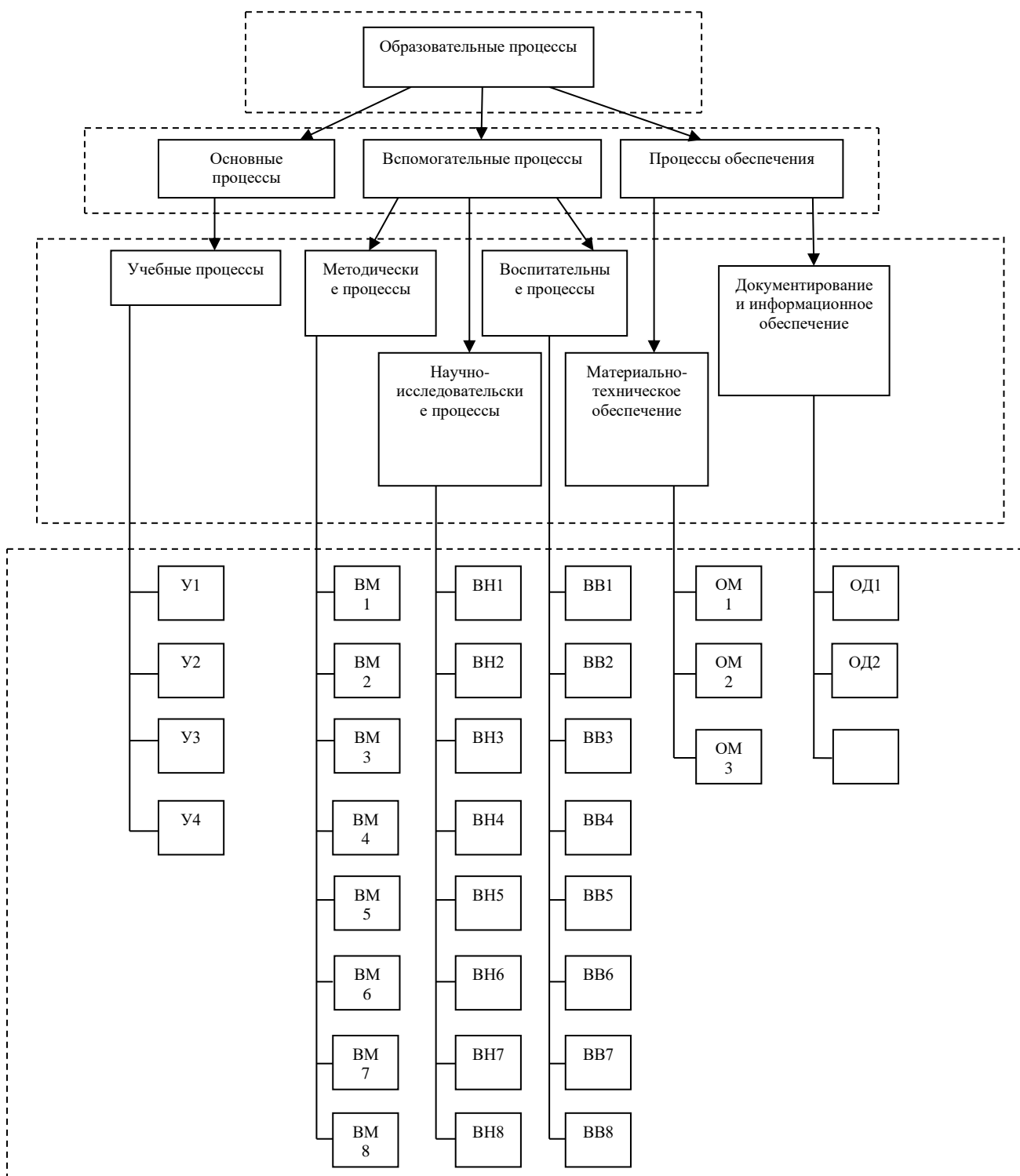


Рисунок 2 – Образовательный процесс вуза

- У1 - довузовское образование (колледж), работа в средних школах;
- У2 - высшее профессиональное образование (бакалавриат, магистратура);
- У3 - послевузовское образование (аспирантура, докторантура);

У4 - дополнительное образование (второе высшее, повышение квалификации);

BM1 - разработка типовых программ по дисциплинам;

BM2 - разработка рабочих программ по дисциплинам;

BM3 - разработка паспорта специалистов;

BM4 - организация и планирование учебного процесса;

BM5 - формирование и комплектация педагогических кадров;

BM6 - подготовка и выпуск учебно - методической литературы;

BM7 - формирование и актуализация библиотечного фонда учебной литературы;

BM8 - организация и проведение методических конференций, тренингов, мастер - классов, открытых занятий и лекций;

BN1 - научно- исследовательская работа по международным и государственным программам;

BN2 - научно- исследовательская работа по коммерческим договорам с организациями;

BN3 - внутривузовская научно- исследовательская работа, привлечение к научной работе студентов;

BN4 - организация и проведение научных конференций, семинаров и совещаний;

BN5 - подготовка и издание научной литературы;

BN6 - патентно- лицензионная работа;

BN7 - формирование и актуализация библиотечного фонда научной и патентной литературы;

BN8 - подготовка и защита диссертаций;

BB1 - курсы самопознания;

BB2 - работа кураторов;

BB3 - организация и проведение творческих вечеров и спортивных мероприятий;

BB4 - студенческая самодеятельность;

ВВ5 - студенческие тематические объединения;

ВВ6 - проведение конкурсов среди студентов (лучшая группа, по профессиональному уровню, КВН и т.д.);

ВВ7 - социальная работа со студентами;

ВВ8 - формирование и актуализация библиотечного фонда художественно- воспитательной литературы;

ОМ1 - обеспечение учебно-методических, научно- исследовательских и воспитательных процессов материальными ресурсами и расходными материалами, компьютерной техникой, создание сети снабжения канцелярскими товарами;

ОМ2 - содержание учебных и производственных зданий, коммуникаций, общежитий в надлежащем состоянии;

ОМ3 - организация питания студентов и сотрудников;

ОД1 - организация единой информационной сети вуза;

ОД2 - организация документооборота, контроль исполнения, регистрация и хранение документации;

ОД3 - информатизация внешних и внутренних потребителей и партнеров о деятельности вуза (информация в СМИ, своя газета, Интернет-сайт и т.д.) [9].

Выделены общие задачи разработки системы бюджетирования.

Для управляющей подсистемы (директор института, заместитель по НР, заместитель по УР, заместитель по СВР, заместитель по ФЭР и др.):

Разработка инструментов эффективного планирования, управления и контроля.

Для обеспечивающей подсистемы (факультеты, деканаты и кафедры):

Децентрализация, получение самостоятельности во внутреннем планировании.

Для вуза:

Заинтересованность всех подразделений и уровней управления в достижении поставленных целей.

На основе анализа описанных процессов, с использованием методологии системного анализа, выполнено описание предметной области, сформулированы цели и задачи внедрения системы бюджетирования в ЮТИ ТПУ.

На основе сформулированных целей и задач разработки бюджетирования к общим принципам бюджетирования можно отнести:

1 Децентрализация финансового планирования

2 Иерархичность

3 Бездефицитность бюджетов

4 Унифицированность форм, процедур и регламентов в пределах организации

5 Обоснованность доходов и расходов в соответствии с принципом бюджетного равновесия

6 Распределение приоритетов расходования средств

7 Лимитирование

8 Непрерывное составление и корректировка бюджетов

Децентрализация составления бюджетов является одним из основополагающих принципов бюджетирования. Структурным подразделениям вуза предоставляется право самостоятельного определения сумм расходов и прогноз доходной части бюджета подразделения, в соответствии с утвержденными целями и принципами бюджетирования, на основе унифицированных форм, в рамках бюджетного регламента. Составление интегрального бюджета вуза в целом производится на основе бюджетов подразделений, что соответствует принципу иерархичности. Не следует допускать превышения расходной части интегрального бюджета над его доходной частью. Все статьи бюджетов должны быть обоснованными. Формирование доходной части бюджета должно учитывать результаты деятельности вуза и его подразделений в предыдущих периодах. Планирование увеличения поступлений от различных источников рекомендуется только на основе данных об устойчивой тенденции роста. В

зависимости от целей развития вуза выделяются приоритетные направления расходования средств. Утверждение лимитов расходов по отдельным статьям (на федеральном уровне или на уровне руководства вуза) несколько ограничивает самостоятельность подразделений в формировании бюджетов, но позволяет повысить эффективность контроля использования средств (контроля направления средств на развитие приоритетных направлений). Непрерывное составление и корректировка бюджетов позволяет повысить эффективность оперативного управления вузом и его подразделениями.

Второй этап в разработке системы бюджетирования заключается в определении центров финансовой ответственности:

По сути дела, выбор финансовой структуры – это выбор объекта бюджетирования. От него в последующем зависит:

- какие виды бюджетов будут использоваться;
- какие форматы и технологии бюджетирования целесообразно применять;
- какими должны быть порядок консолидации бюджетов структурных подразделений и система бюджетирования;
- каким будет порядок подготовки отчетов об исполнении бюджетов и их последующей корректировки.

Формирование центров финансовой ответственности ЮТИ ТПУ предлагается на основе изменения организационной структуры управления с выделением центров ответственности в отдельные подразделения и функциональные блоки (рисунок 3).



Рисунок 3 – Изменение организационной структуры ЮТИ для целей бюджетирования

Из рисунка видно, что оргструктура ЮТИ ТПУ не полностью соответствует распределению процессов, так как нет выделенных контролирующих органов, что подтверждает необходимость проведения организационных мероприятий в соответствии с указанными выше целями и задачами.

Поэтому управленческий аудит является важным элементом бюджетирования, обеспечивающим информационную прозрачность бизнес-процессов, необходимую для оперативного и стратегического управления ими.

Существуют следующие виды бюджетов в рамках системы:

- 1 Операционные бюджеты ЦФО, проектов, функций.
- 2 Финансовые бюджеты (доходов и расходов, движения денежных средств).
- 3 Интегральный бюджет.

В данных бюджетах раскрываются источники доходов и направления расходов.

Предложена следующая классификация источников и направлений расходования денежных средств:

Источники получения средств:

1 Бюджетное финансирование образовательной деятельности и научных исследований вуза.

2 Платное обучение студентов различных форм.

3 Выполнение хозяйственных договоров по НИР и НИОКР.

4 Оказание дополнительных платных услуг:

- а) платные курсы для абитуриентов, курсы повышения квалификации;
- б) консультационные услуги.

5 Целевое финансирование.

Направления расходования средств:

1 Структурная составляющая (потенциал института):

- интеллектуальный потенциал (структура ППП),
- материальная и информационная база,
- социально-культурная база.

2 Функциональная составляющая (активность):

- подготовка кадров (количество выпущенных специалистов, количество защищенных кандидатских и докторских диссертаций),
- производство и апробация знаний и технологий (научные исследования, объем хозяйственных работ, производство учебной литературы).

Исходя из дивизионной структуры управления вузом, предложена структура бюджетов, включающая в себя бюджеты ЦФО, ЦФУ, МВЗ.

Таблица 1 – Структура бюджетов

Элементы	Подразделения	Структура бюджетов	Функции
Центр финансовой ответственности (ЦФО)	отделения	операционные, вспомогательные бюджеты, бюджет доходов и расходов, бюджет движения денежных средств	1) планирование деятельности подотчетных ООП; 2) руководство и контроль нижестоящими бюджетами.
Центры финансового учета (ЦФУ)	образовательный и научный отделы	бюджеты доходов и расходов	Исполнение бюджетов по доходам и расходам
Места возникновения затрат (МВЗ)	административные структурные подразделения и обеспечивающие хозяйственные подразделения	операционные бюджеты по видам расходов	Обеспечение основной деятельности

Третий этап заключается в разработке процедур формирования интегрального бюджета вуза.

Любая организация, внедряющая бюджетирование, должна разрабатывать бюджетный регламент, в котором устанавливаются правила бюджетного управления для всех подразделений, и в случае необходимости распространять его на новые структуры.

Далее представлена схема формирования интегрального бюджета вуза (рисунок 4).



Рисунок 4 – Формирование интегрального бюджета вуза

Четвертый этап – автоматизация бюджетирования

От степени автоматизации каждого этапа во многом зависит эффективность всего процесса бюджетного планирования.

Представлены характеристики автоматизированной системы бюджетирования:

1. Использование иерархически организованных измерений бюджета
2. Сценарное планирование и сценарный анализ
3. Контроль непротиворечивости на этапе ввода данных в систему
4. Корректность работы с временными рядами
5. Использование математических, финансовых и других функций
6. Поддержка и контроль регламента обмена бюджетными данными
7. Возможности определения бюджетных предпосылок и целевых показателей
8. Формирование комплекта бюджетных отчетов

9. Средства контроля исполнения бюджета

10. Поддержка процессно-ориентированного бюджетирования

Разработана IDEF-Модель внедрения бюджетирования ЮТИ ТПУ.

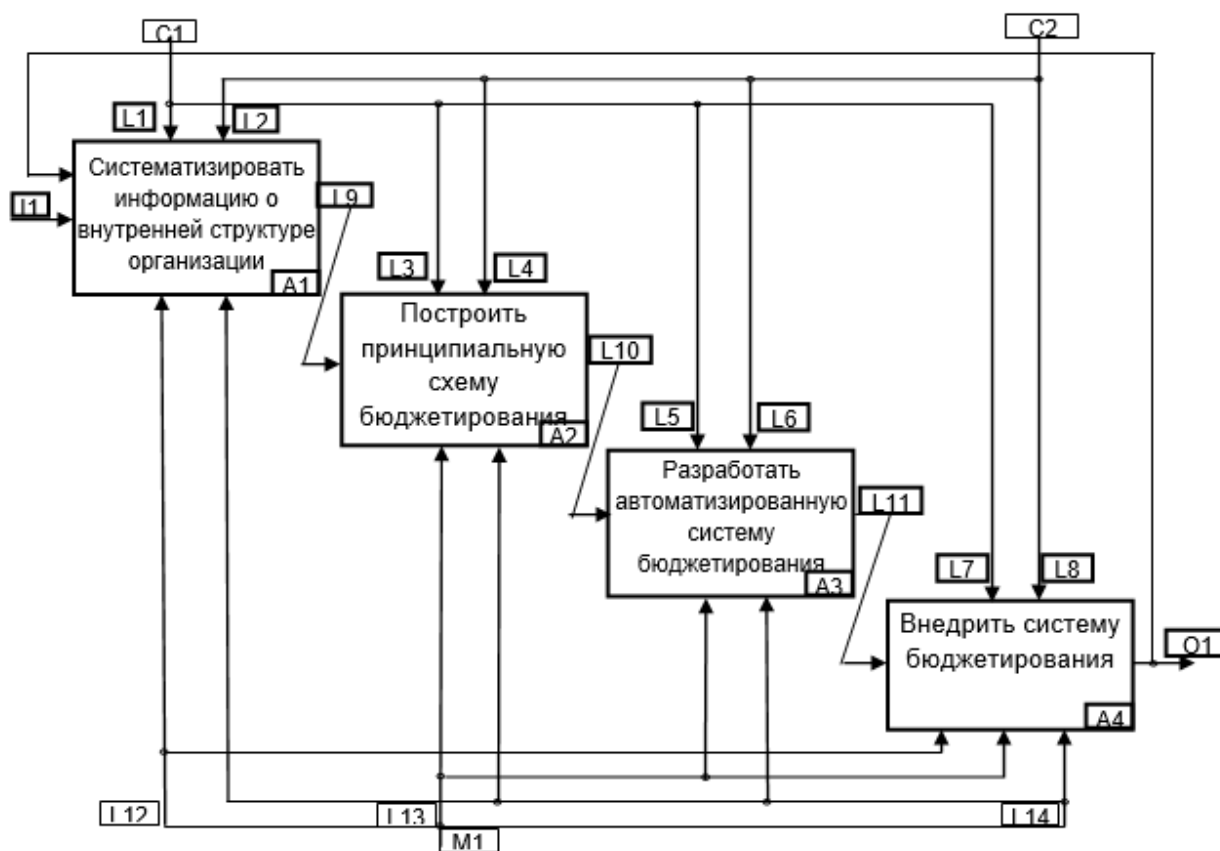


Рисунок 5 - IDEF-Модель внедрения бюджетирования ЮТИ ТПУ

C1 – язык диалога

C2 – регламент диалога

I1 – предмет диалога

L1 – требования к структурному подразделению

L2 – должностные инструкции сотрудников

L3 – направления движения средств

L4 – нормативная база регулирования деятельности организации

L5 – функциональные требования к автоматизированной системе

L6 – технические требования к автоматизированной системе

L7 – критерии оценки результатов внедрения

L8 – способы представления итоговой отчетности

L9 – систематизированная информация о структуре процессов

L10 – бюджетный регламент, инновационная методика распределения средств

L11 – автоматизированная система

L12 – руководитель организации

L13 – независимый эксперт

L14 – заместитель по экономическому развитию

M1 – субъекты диалога

O1 – результаты исследований

Также описан принцип распределения средств при бюджетировании.

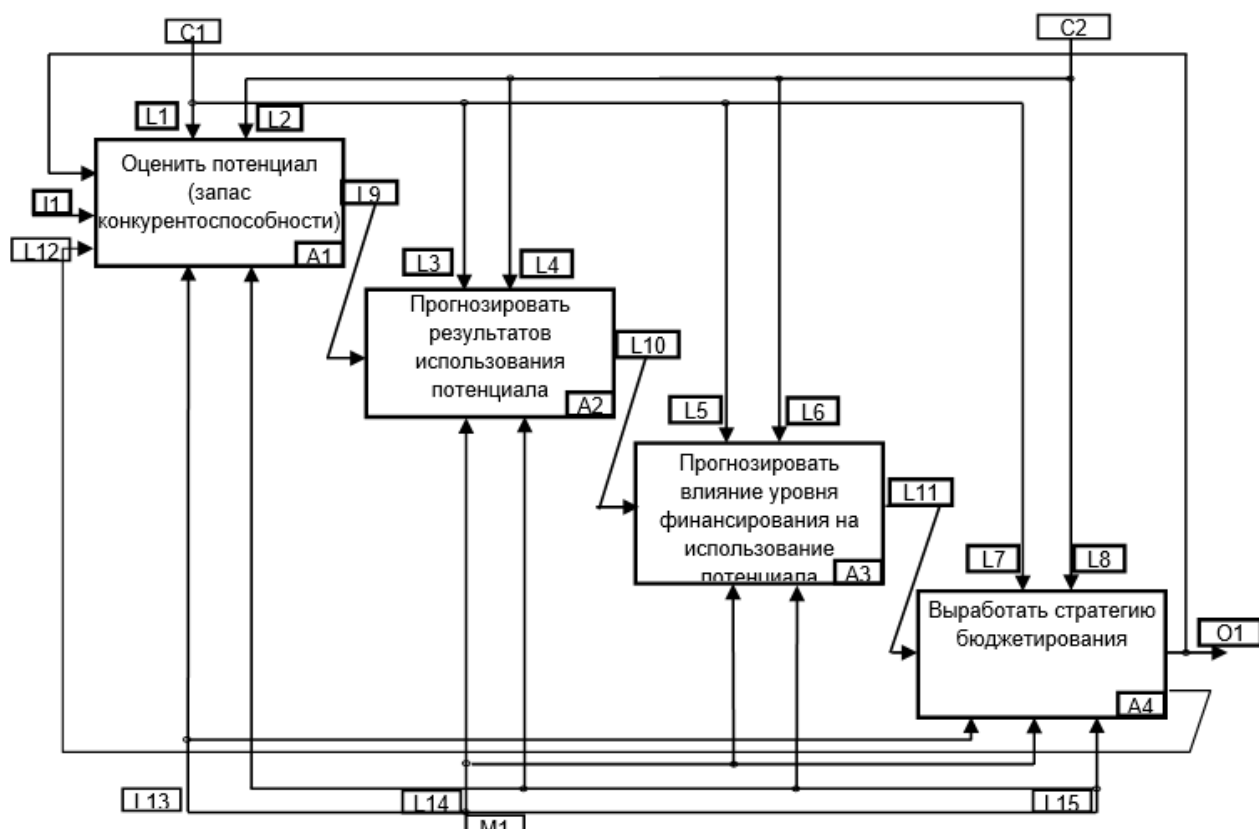


Рисунок 6 - Модель распределения средств при бюджетировании

C1 – язык диалога

C2 – регламент диалога

I1 – предмет диалога

L1 – требования к подразделениям

L2 – методология оценки потенциала

L3 – оценка перспективных направлений развития

L4 – методология прогнозирования, принципы экспертной оценки

L5 – информация о реализуемых проектах и финансировании подразделений

L6 – методология оценки влияния уровня финансирования

L7 – перспективный план развития

L8 – бюджетный регламент

L9 – оценка потенциала подразделений

L10 – оценка перспективных направлений развития

L11 – рекомендации по финансированию перспективных направлений развития

L12 – скорректированные плановые показатели

L13 – руководитель организации

L14 – независимый эксперт

L15 – заместитель по экономическому развитию

M1 – субъекты диалога

O1 – результаты исследований

Таким образом формирование системы бюджетирования (структуры бюджетов, центров финансовой ответственности, бюджетного регламента) предлагается на основе оптимизации организационной структуры управления ЮТИ ТПУ.

Формирование бюджета предлагается осуществлять исходя из влияния предполагаемых направлений движения денежных средств на итоговую оценку деятельности подразделений и вуза в целом.

3 Расчеты и аналитика

Внедрение системы бюджетирования в ЮТИ ТПУ позволит:

- обеспечить эффективное планирование финансово-хозяйственной деятельности института;
- оптимизировать распределение ресурсов;
- координировать деятельность различных подразделений и ЦФО;
- снизить затраты на обеспечение образовательной и научной деятельности;
- обеспечить привлечение средств от образовательной деятельности;
- повысить среднюю заработную плату работников;
- увеличить эффективность контроля за финансовой и управленческой информацией;
- сэкономить средства федерального бюджета и внебюджетных средств;
- привлечь дополнительные внебюджетные средства;
- обеспечить эффективное распределение вкладываемых в образовательные и научно-исследовательские услуги денежных или материальных средств;
- расширить сферы предоставления образовательных и научно-исследовательских услуг.

3.1 Особенности внедрения системы бюджетирования в вузе

Система бюджетирования в университете определяется ограничениями использования доходной и расходной части бюджета, установленными действующим законодательством и внутренними нормативными документами

Источники и направления расходования средств бюджета вуза сведены в таблицу 2.

Таблица 2 – Формирование доходной и расходной части бюджета вуза

Источники доходов/ Направления расходов	Статьи доходов/расходов
Формирование доходной части бюджета	
Госбюджетное финансирование	<ul style="list-style-type: none"> ✓ средства федерального бюджета в соответствии с лимитами бюджетных обязательств; ✓ средства бюджетов различных уровней по целевым и научно-техническим программам; ✓ целевые средства государственных и общественных организаций (фондов) по целевым и научно-техническим программам.
Внебюджетное финансирование	<ul style="list-style-type: none"> ✓ платных образовательных услуг, реализующих основные образовательные программы высшего образования; ✓ по программам дополнительного образования и переподготовки кадров; ✓ выполнения научных исследований и оказания научно-технических услуг по хоздоговорам и контрактам; ✓ сдачи в аренду нежилых помещений, зачисляемые в доход федерального бюджета; ✓ по договорам жилого найма; ✓ добровольные пожертвования и средства спонсоров; ✓ прочей коммерческой деятельности.
Формирование расходной части бюджета	
Развитие	<ul style="list-style-type: none"> ✓ расходы научно-исследовательского процесса ✓ расходы процессов управления ✓ расходы в сфере капитальных вложений (инвестиций)
Функционирование	<ul style="list-style-type: none"> ✓ оплата труда персонала; ✓ отчисления на социальные нужды от фонда оплаты труда персонала; ✓ расходы на материальные ресурсы; ✓ расходы на содержание основных средств; ✓ налоги, сборы и другие платежи.

В Томском политехническом университете основной финансовый документ – это Положение о закупке ФГАОУ ВО НИ ТПУ, Утвержденное Наблюдательным советом университета от «12» июля 2021 года, протокол №

27. Положение регламентирует закупочную деятельность и определяет финансовые взаимоотношения с внешними контрагентами.

Регулирование происходит на основе определения внутреннего Порядка применения классификации операций сектора государственного управления (КОСГУ). И тем самым напрямую влияет на формирование системы бюджетов подразделений, формирование доходной и расходной части бюджета университета.

При этом финансовое управление придерживается принципов, сформулированных в таблице 3.

Таблица 3 – Принципы бюджетирования вуза

Принципы	Структура
Целевого использования средств	Бюджетные ассигнования и лимиты бюджетных обязательств доводятся до конкретных получателей бюджетных средств с указанием цели их использования
Полноты бюджета	Все доходы и расходы должны быть представлены в бюджете в полном объеме. Структурные подразделения не должны иметь каких-либо расходов, помимо тех, что предусмотрены бюджетом
Единства бюджета	Подразумевает единство классификации доходов и расходов и единообразие бюджетной документации, позволяющей составить консолидированный бюджет
Приоритетности публичных расходов	Определяет размер публичных расходов и их направление в соответствии с приоритетными направлениями развития вуза
Достоверности и наглядности бюджета	Обязательное предварительное обсуждение проекта бюджета в структурных подразделениях
Ежегодного утверждения бюджета	Установление бюджета на один финансовый год и определение плановых показателей на последующие два года
Бюджетного равновесия	Баланс между доходной и расходной частью бюджета
Разграничения доходов и расходов между подразделениями	Распределение видов расходов по бюджетам разных уровней
Полноты отражения доходов и расходов	Бюджеты всех структурных подразделений отражаются в полном объеме
Эффективности использования	Минимизация затрат в процессе бюджетирования
Совокупного покрытия расходов	Расходы бюджета должны покрываться общей суммой доходов

Достижение установленных ключевых показателей является основной задачей бюджетирования вуза. При этом алгоритмы бюджетирования в достаточной степени формализованы и позволяют сформулировать структуру бюджета (таблица 4).

Таблица 4 – Структура бюджета

Элементы системы бюджетирования	Характеристика
Основные бюджеты	
Бюджет доходов и расходов	Составляется по методу начисления с целью поддержания безубыточности деятельности. Определяет уровень маржинальной прибыли
Бюджет движения денежных средств	Бюджет обеспечения платежеспособности и гибкого управления финансами
Прогнозный баланс	Определяет финансовое состояние на конец отчетного периода, позволяет проводить прогнозный финансовый анализ
Вспомогательные бюджеты	
Бюджет инвестиций и капитальных затрат	Обеспечивает мониторинг инвестиционных проектов
Бюджет оплаты труда	Контролирует затраты, связанные с оплатой труда работников
Бюджет доходов	Детализирует финансовые поступления из различных источников, определяет возможную структуру затрат

3.2 Системный анализ проблем внедрения бюджетирования в ЮТИ ТПУ

Анализ системы управления финансово-экономической деятельности ТПУ, проведенный в 2021 г. выявил ряд проблем в деятельности университета.

Проблемные места сгруппированы по направлениям деятельности и представлены на рисунке 7.

1. Общее	<ul style="list-style-type: none"> 1.1. Отсутствие целостной/сквозной картины для руководителей (например, программы развития ТПУ, карты объектов, ...) 1.2. Единый подход к формированию показателей (внутренние регламенты) и отчётных форм 1.3. Недоверие к финансовому подразделению 1.4. ФЭД – это сервис для прочих служб
2. Планирование / бюджетирование	<ul style="list-style-type: none"> 2.1. Отсутствие «полноценных» функциональных центров финансовой ответственности 2.2. Предоставление данных по экономическому смыслу 2.3. Декомпозирование доходов и расходов для всех звеньев 2.4. Нет практики финансового моделирования 2.5. Модель/план развития ТПУ на 3-5 лет
3. Бухгалтерский и налоговый учёт и отчётность, в том числе прочая в контролирующим органам	<ul style="list-style-type: none"> 3.1. Рост количества регламентированных форм 3.2. Первые шаги со стороны государства по сбору отчётности ежемесячно 3.3. Инициатива государства – помесечное планирование ПФХД на три года 3.4. Облачная отчётность 3.5. Дублирование отчётности между подразделениями 3.6. К договорам ГПХ не прикладывались отчёты
4. Управленческий учёт и отчетность	<ul style="list-style-type: none"> 4.1. Оценка фактического состояния активов и обязательств 4.2. Изменения в правила формирования и расходования накладных расходов 4.3. Рост роли МСФО отчётности 4.4. Отсутствие оперативной отчётности для руководителей, включая dashboard по текущему/ежедневному состоянию 4.5. Движение денежных средств с делением на виды деятельности
5. IT обеспечение	<ul style="list-style-type: none"> 5.1. Новые стандарты, IT продукты, релизы 5.3. Неукомплектованность штата 5.4. Дублирование операций
6. Закупки	<ul style="list-style-type: none"> 6.1. Более 98% закупок проводятся через ед. поставщика 6.2. Отсутствие планирования закупок (критерий «срочно» и «до 1 млн. руб.»)
7. Прочее	<ul style="list-style-type: none"> 7.1. Снижение доходной части бюджета 7.3. Наличие убытков от потери имущества и гражданской ответственности, которые можно компенсировать за счёт упреждения, выявления виновных и страхования 7.4. Эффективность работы подразделений может быть выше 7.5. Запрос по отчётности МИПов и прочих некоммерческих вложений 7.6. «Кадровый голод»

Рисунок 7 – Проблемные места в управлении финансово-экономической деятельностью

Проведенная работа позволила применить методологию системного анализа к проблеме повышения эффективности финансово-экономической деятельности университета и обосновать необходимость внедрения системы бюджетирования в ЮТИ ТПУ, как в обособленном подразделении головного вуза с целью дальнейшего масштабирования на весь университет.

На основе технологии системного анализа было проведено изучение предметной области «влияние внедрения системы бюджетирования на эффективность финансово-экономической деятельности (ФЭД) вуза». Собранная информация структурирована по этапам прикладного системного анализа

В таблице 5 представлена структурированная информация в соответствии с этапами технологии системного анализа.

Таблица 5 – Структурированная информация

Этапы прикладного системного анализа	Информация	
01 – Фиксация проблемы	Низкая эффективность ФЭД вуза. (Клиент – ЮТИ ТПУ)	
02 – Диагностика проблемы	Влияние на субъект и вмешательство в ситуацию	
03 – Составление списка стейкхолдеров	1. Студенты	
	2. ППС	
	3. УВП	
	4. Руководство ТПУ	
	5. Минобрнауки	
	6. Инвесторы	
	7. Промышленные партнеры	
04 – Составление проблемного месива	Нехватка квалифицированных кадров Низкая финансовая дисциплина	1. Студенты 2. ППС 3. УВП 4. Руководство ТПУ
	Отсутствие регламентов ФХД Низкий уровень материально-технического обеспечения (МТО) Неэффективный аппарат управления	2. ППС 3. УВП 4. Руководство ТПУ 5. Минобрнауки

	Дефицит бюджета Неэффективная закупочная деятельность	2. ППС 4. Руководство ТПУ 6. Инвесторы 7. Промышленные партнеры
05 – Определение конфигуратора	Юридический язык	2. ППС
	Финансово-экономический язык	3. УВП
	Язык схем организационных структур управления	4. Руководство ТПУ
	Административный язык	5. Минобрнауки 6. Инвесторы 7. Промышленные партнеры
	Академический язык	1. Студенты 2. ППС
	Технический (прикладной) язык	6. Инвесторы 7. Промышленные партнеры
06 – Составление целевого мессажа	ФХД регламентирована	2. ППС 3. УВП
	Рост финансовой дисциплины	4. Руководство ТПУ
	Эффективная закупочная деятельность Привлечение средств грантов Увеличение доходной части бюджета	2. ППС 3. УВП 4. Руководство ТПУ
	Выполнение плановых бюджетных показателей Привлечение инвестиций	4. Руководство ТПУ 5. Минобрнауки
	Рост обеспеченности МТО Расширение бюджетного финансирования	1. Студенты 2. ППС 4. Руководство ТПУ
	Повышение квалификации сотрудников	1. Студенты 2. ППС 4. Руководство ТПУ 6. Инвесторы 7. Промышленные партнеры
07 – Определение критериев	Соблюдение утвержденных бюджетом сроков	
	Полнота, понятность и достаточность информации для принятия решений	
	Оперативность предоставления отчетности	
	Скорость обработки финансовой документации	
08 – Экспериментальное исследование	Повторное анкетирование и интервьюирование стейкхолдеров на основе анализа результатов предыдущих анкетирования и интервьюирования Анализ динамики количественных и экспертная оценка качественных показателей	

09 – Построение и усовершенствование моделей	Согласование списка стейкхолдеров, проблемного месива, конфигуратора целевого месива и списка критериев
10 – Генерирование альтернатив	Составление согласованного списка возможных решений, основанного на согласованных моделях, используя анкетирование стейкхолдеров и экспертные методы прогнозирования
11 – Принятие решения	Выбор из согласованного списка решений оптимального решения (наилучшего решения в данных условиях) на основе согласованного списка критериев
12 – Реализация улучшающего вмешательства	Практическая реализация выбранного наилучшего решения

На первом этапе анализа была зафиксирована проблема – низкая эффективность финансово-экономической деятельности вуза. В качестве клиента выделен – ЮТИ ТПУ.

Второй этап диагностика проблемы – влияние на субъект.

Третий этап – составлен список стейкхолдеров. К стейкхолдерам можно отнести:

- участников образовательного процесса (студенты, ППС, УВП),
- руководящие органы (Минобрнауки, руководство ТПУ),
- заказчики (промышленные партнеры и инвесторы).

Четвертый этап – составление проблемного месива.

Получен перечень субъективных оценок предметной области. Входящие в состав предметного месива суждения взаимозависимы и относятся к одному или нескольким стейкхолдерам каждое.

Выявленные проблемы можно отнести к следующим предметным областям:

- образовательная и научная деятельность (осуществление образовательной и научной деятельности в соответствии с принципами бюджетного планирования и бюджетной дисциплины),
- организационная деятельность (приведение структуры управления вузом в соответствие принципам бюджетирования, повышение квалификации сотрудников и привлечение необходимых специалистов),

– взаимодействие с внешней средой (управление каналами информации, проектными порталами и площадками).

Пятый этап – определение конфигурирования.

Набор профессиональных языков, позволяющий дать адекватное описание проблемной ситуации включает в себя:

– юридический язык – язык формальных взаимоотношений стейкхолдеров в рамках договорных и регулируемых государством взаимных обязательств,

– финансово-экономический язык – язык товарно-денежных отношений стейкхолдеров связан с выплатами заработной платы работникам и финансовыми взаимоотношениями,

– язык схем организационных структур управления – определяет взаимоотношения различных уровней управления организации в рамках горизонтального и вертикального разделения труда,

– административный язык – язык, используемый в отношениях с органами государственного управления,

– академический язык – язык взаимоотношений преподавателей и студентов,

– технический (прикладной) язык – язык, позволяющий промышленному партнеру сформулировать требования к продукту проекта, а работодателю – ожидаемые результаты освоения образовательной программы.

Шестой этап – составление целевого мессежа.

Целевое мессеж определяет цели, позволяющие разрешить выявленные проблемы. Предполагается что разработка и введение в действие бюджетных регламентов позволит добиться цели увеличения эффективности ФЭД ЮТИ ТПУ.

Повышение эффективности ФЭД подразделения положительно скажется на выполнении плановых показателей и уменьшит дефицит

текущего бюджета ТПУ. В последствии, это напрямую скажется на оптимизации затрат и повышении конкурентоспособности университета.

На седьмом этапе анализа определены критерии достижения поставленных целей:

Соблюдение утвержденных бюджетом сроков.

Полнота, понятность и достаточность информации для принятия решений.

Оперативность предоставления отчетности.

Скорость обработки финансовой документации.

На восьмом этапе анализа были сформулированы подходы, используемые при экспериментальном исследовании, а именно повторное анкетирование и интервьюирование стейкхолдеров на основе анализа результатов предыдущих анкетирования и интервьюирования.

Девятый этап посвящен построению и усовершенствованию моделей и заключается в обновлении списков проблем, стейкхолдеров и целей.

Десятый этап – для формирования допустимых вариантов альтернатив, помимо интервьюирования и анкетирования стейкхолдеров, следует применять экспертные методы прогнозирования.

Одиннадцатый этап – принятие решения – подразумевает выбор оптимального решения в данных условиях и на основе критериев.

Двенадцатый этап – реализация улучшающего вмешательства связан с практической реализацией выбранного наилучшего решения. При этом используются инструменты, хорошо зарекомендовавшие себя в практике менеджмента, например цикл Деминга (PDCA), подразумевающий локальную оценку изменений, определяемых внедряемыми управленческими решениями, и их последующее масштабирование.

Разработанное «Дерево проблем» для рассматриваемой проблемной ситуации представлено на рисунке 8. На представленной схеме систематизированы проблемы, сформулированные в проблемном месиве, между ними установлены причинно-следственные связи.

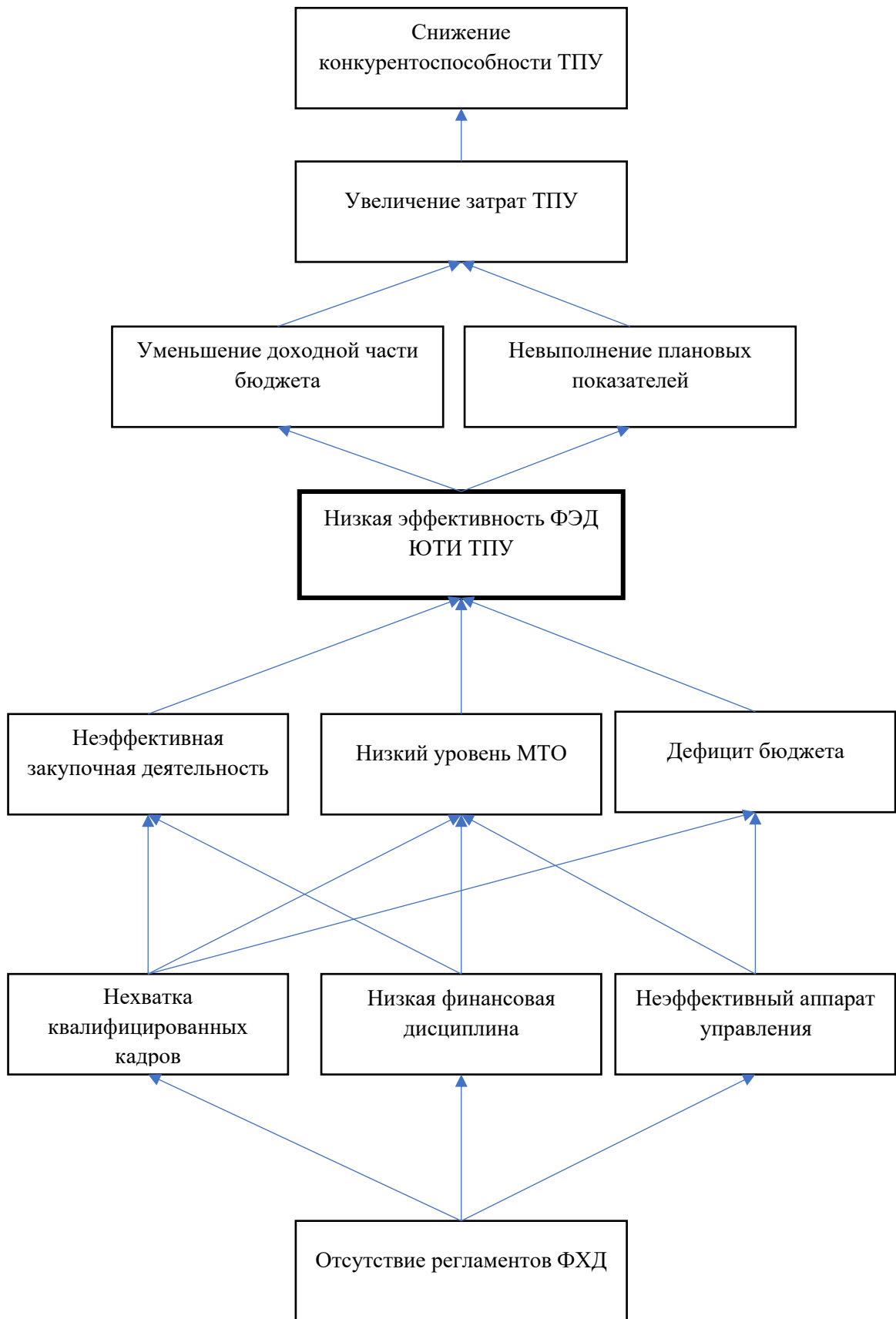


Рисунок 8 – Дерево проблем

– проблема, рассматриваемая в работе

↑ – указана очередность решения проблемы

На основе целевого месива и дерева проблем прикладной системный анализ предполагает разработку дерева целей.

Дерево целей – это структурированная, распределенная по уровням и ранжированная совокупность целей системы (программы или плана), в которой выделены генеральная цель («вершина дерева») и подчиненные ей подцели.

Отличительные признаки сформулированной цели:

- реальность – возможность достижения в рамках заданных финансовых и физических ресурсов и предусмотренного периода времени,
- определенность – условие, при котором всякое продвижение вперед на пути к цели может быть отнесено к проекту, а не какой-либо иной причине,
- измеримость – возможность количественной оценки осуществления проекта, приемлемая стоимость и приемлемые затраты усилий.

Сформулированные и взаимно увязанные между собой цели очевидным образом связаны с критериями результативности, сформулированными в таблице 5.

Разработанное дерево целей (рисунок 9) позволило также сформулировать следствия роста эффективности финансово-экономической деятельности.

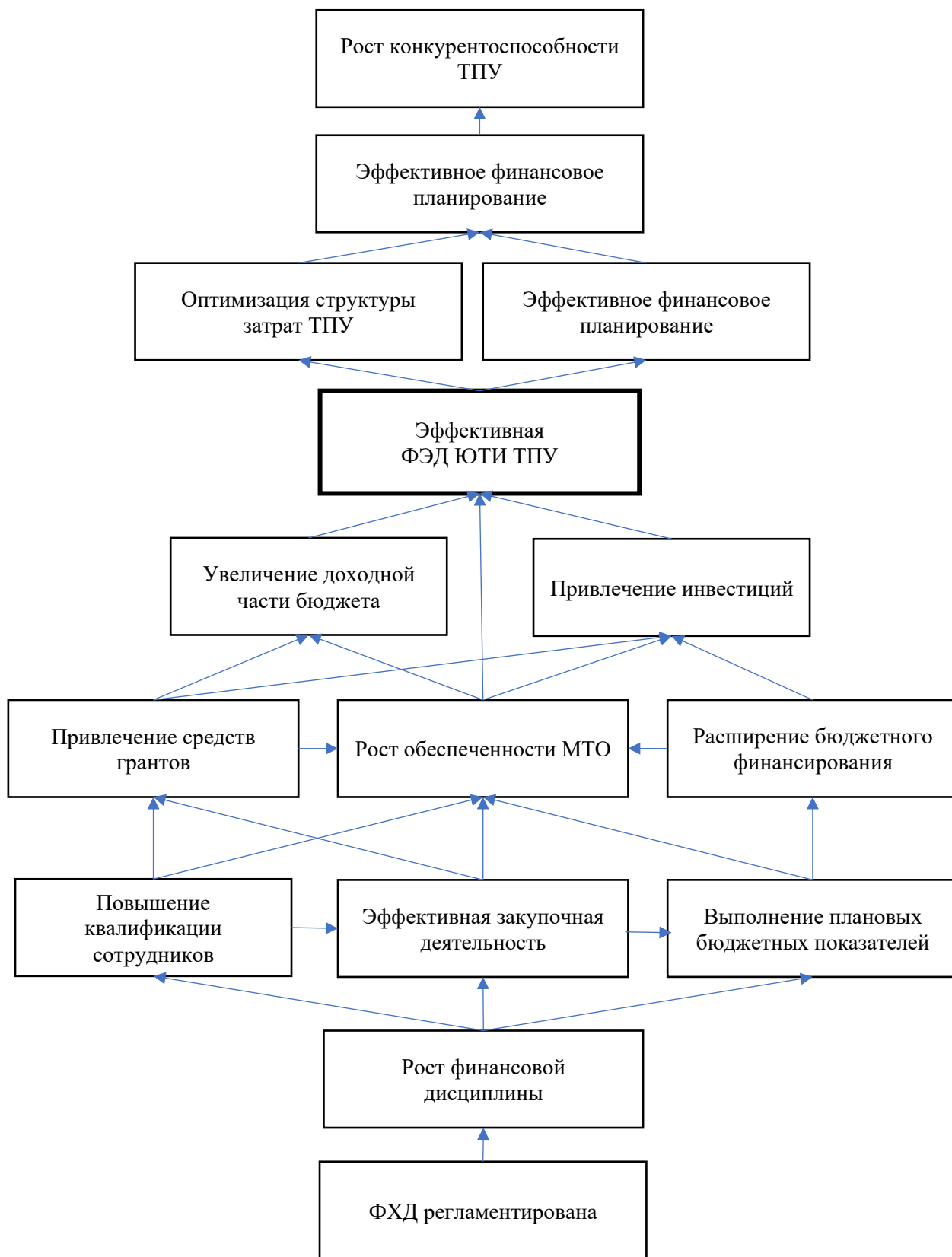


Рисунок 9 – Дерево целей

– цель, рассматриваемая в работе

↑ – указана очередность достижения целей

Для целей согласования интересов стейкхолдеров и формулировки общей стратегии повышения эффективности ФЭД ЮТИ ТПУ был использован SWOT-анализ (таблица 6).

Анализ подтвердил целесообразность внедрения системы бюджетирования

Таблица 6 – SWOT-анализ для формирования стратегии повышения качества подготовки студентов ЮТИ ТПУ

Цель SWOT-анализа – повышение эффективности ФЭД ЮТИ ТПУ в рамках внедрения системы бюджетирования		Сильные стороны (S)	Слабые стороны (W)
		<ol style="list-style-type: none"> 1. Бренд ТПУ 2. Опыт научной и проектной деятельности 4. Ориентация на прикладные НИОКР 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Нехватка квалифицированных кадров 2. Износ МТО 3. Неэффективная система управления 4. Низкая мотивация
Возможности (O)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Привлечение инвестиций 2. Увеличение бюджетного финансирования 	I. Стратегия СИВ <ol style="list-style-type: none"> 1. Расширение сотрудничества с предприятиями 2. Увеличение набора 3. Долгосрочные вложения в инфраструктуру 	II. Стратегия СЛВ <ol style="list-style-type: none"> 1. Обучение сотрудников 2. Привлечение внебюджетных средств для обновления МТО 3. Обновление структуры управления и штатного расписания
Угрозы (T)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Высокая конкуренция 2. Сокращение бюджетного финансирования 	III. Стратегия СИУ <ol style="list-style-type: none"> 1. Расширение сотрудничества с ТПУ 2. Поиск целевого финансирования от промышленных партнеров 	IV. СЛУ <ol style="list-style-type: none"> 1. Аутсорсинг 2. Оптимизация штата 3. Привлечение бюджетных средств для обновления МТО

Общую стратегию развития ЮТИ ТПУ на основе выделения значимых критериев развития проектного обучения можно сформулировать как оптимизацию структуры затрат.

4 Результаты проведенного исследования

Внедрение системы бюджетирования в вузе позволяет обеспечить высокую эффективность и качество предоставляемых образовательных услуг, оснащение учебной и научной деятельности требуемым программным обеспечением, обеспечить соответствие института аккредитационным показателям по требуемому количеству и производительности вычислительной техники, а также привлечь дополнительные средства для обеспечения образовательной и научной деятельности.

В ходе проделанной работы были решены следующие задачи:

- изучена методология бюджетирования: был проведен анализ информации о существующих технологиях внедрения бюджетирования, а также составления бюджетов некоммерческих организаций;
- определены и проанализированы основные процессы в вузе;
- определены принципы бюджетирования ЮТИ ТПУ;
- разработана система бюджетов;
- обоснована эффективность внедрения системы бюджетирования.

Разработка системы бюджетирования рассматривалась поэтапно:

- 1 Формализация процедур.
- 2 Определение центров финансовой ответственности.
- 3 Разработка процедур формирования интегрального бюджета ВУЗа.
- 4 Автоматизация бюджетирования

Был разработан бюджетный регламент, описывающий весь бюджетный процесс организации, включающий рассмотрение таких вопросов как:

- 1 Общие правила бюджетной деятельности (определение целей, ради которых будет внедряться бюджетирование, а также целевые показатели, с учетом которых формируются доходные и расходные статьи бюджетов).

- 2 Описание центров ответственности (принципы разделения центров ответственности на ЦФО, ЦФУ и МВЗ, формы планов и годовой отчетности,

которые представляет каждый центр, а также правила консолидации этих документов в общефирменную отчетность).

3 Определение бюджетного периода.

4 Составление бюджетного графика (сроки разработки, согласования, утверждения, консолидации и анализа бюджетов всех уровней).

5 Анализ исполнения и правила корректировки бюджетов (методики и сроки проведения анализа исполнения бюджета, порядок корректировки бюджетных документов и перечень сотрудников, отвечающих за анализ).

6 Порядок мотивации персонала в зависимости от бюджетных показателей.

Результаты работы могут быть использованы на практике в ходе реализации Комплексной программы развития ЮТИ ТПУ.

5 Социальная ответственность

5.1. Описание рабочего места

Объектом исследования является кабинет 23 главного корпуса ЮТИ ТПУ, в частности, рабочее место экономиста.

Параметры кабинета следующие: ширина – 3 м, длина – 5 м, высота помещения – 3 м. Площадь офиса 15 м².

Потолок окрашен в белый цвет, стены комнаты оклеены светлыми обоями.

Освещение рабочего места: естественное (боковое, одностороннее из одного окна) и общее искусственное – 6 светодиодных светильников LED PPL 595/U 36w 2900Lm 4000R IP40.

Помещения отапливаются за счет системы центрального городского отопления.

На рабочем месте установлен 1 компьютер, 2 монитора, 1 аппарат МФУ.

Офисный микроклимат:

- температура воздуха в теплое время года около 23-24С°, в холодное время года температура снижается до 20С°;
- относительная влажность воздуха 40–55 %;
- легкая работа категории 1а.

Рабочий день начинается в 8:30 и продолжается до 17:00, обеденный перерыв с 13:00 до 14:00.

Для организации и проведения специальной оценки условий труда на предприятии на конкурсной основе привлекается сторонняя организация проводящая, с привлечением специалиста по охране труда, соответствующие замеры в соответствии с действующим законодательством.

В 2021 г. в ЮТИ ТПУ проведена аттестация рабочих мест, в ходе которой дана оценка условий труда персонала по выявленным вредным, опасным производственным факторам.

В результате аттестации рабочих мест:

- составлен перечень рабочих мест организации, подлежащих специальной оценке условий труда, с выделением аналогичных рабочих мест и указанием оцениваемых условий труда;

- сформирован пакет документов необходимых для проведения специальной оценки условий труда (нормативных, организационно-распорядительных, методических);

- выполнена специальная оценка условий труда.

В результате проведенной оценки рабочее место экономиста признано соответствующим следующим факторам:

- параметры световой среды- 2 класс;

- напряженность трудового процесса- 1 класс.

Итоговый класс (подкласс) условий труда- 2 класс.

Вредных проявлений производственной среды не выявлено.

монитора.

Рекомендации по улучшению условий труда, по режимам труда и отдыха, по подбору работников:

1. Рекомендации по улучшению условий труда: не требуются.

2. Рекомендации по подбору работников:

- a. возможность применения труда женщин - да (ТК РФ, статья 253);

- b. возможность применения труда лиц до 18 лет - нет (ТК РФ, статья 265);

- c. возможность применения труда инвалидов - допуск инвалидов к выполнению работ осуществляется по медицинским показаниям в строгом соответствии с индивидуальной программой реабилитации инвалида.

Для сотрудников, работающих с компьютером рекомендовано:

- в течение рабочего дня делать перерывы по 10 минут после каждого часа работы;

- делать гимнастику для глаз, так как экономисты все свое рабочее время проводят за персональным компьютером;

- выполнять гимнастические упражнения в виде наклонов, поворотов головы, туловища, бедер.

Для того чтобы работа за компьютером не давала осложнений на осанку и не развивалось заболевание остеохондроз, следует соблюдать несколько простых правил работы за компьютером:

1. Колени должны быть на уровне бедер или чуть ниже. При таком положении ног напряжение мышц не возникает.

2. Не скрещивайте ноги, скрестите ноги. Это приводит к нарушению кровообращения из-за сдавления сосудов. Лучше всего держать обе ноги на подставке или на полу.

3. Также необходимо выдерживать прямой угол (90 градусов) в локтевых, тазобедренных и голеностопных суставах.

Нормирование электромагнитных полей радиочастот определяется ГОСТ 12.1.006–84 и Санитарно-эпидемиологическими правилами и нормами 2.2.2/2.4.1340–03 «Гигиенические требования к персональным ЭВМ и организации труда в организации» [20].

Также работникам организации предоставляется возможность ежегодно проходить полное медицинское обследование за счет средств организации.

Нежелательных явлений производственной среды механического характера экономистом в ходе проверки зафиксировано не было. Мебель в кабинете имеет сертификаты качества установленного образца, рабочие места в кабинете соответствуют требованиям санитарных норм. Помещение также пожаробезопасно. Персональный компьютер (ноутбук Lenovo) закуплен в 2020 году. Имеют сертификаты качества, нормы электромагнитного излучения и излучения мониторов в пределах нормы [21].

По всей организации, в производственных и административных помещениях установлены камеры видеонаблюдения, предусмотрены и оснащены необходимым оборудованием посты охраны, ведение круглосуточной сменной работы, также установлены пожарная сигнализация и инфракрасная охранная сигнализация.

5.2. Список законодательных и нормативных документов

При описании рабочего места, его характеристик учитывались следующие нормативные документы:

1. Карта специальной оценки условий труда.
2. Перечень тяжелых работ и работ с вредными или опасными условиями труда, при выполнении которых запрещается использование труда женщин (утвержден постановлением Правительства Российской Федерации от 25 февраля 2000 г. N 162).
3. Санитарно-эпидемиологические правила и нормы СанПиН 2.4.6.2553 Санитарно-эпидемиологические требования к обеспечению безопасности условий труда работников в возрасте до 18 лет.
4. СанПиН 2.2.2/2.4.1340-03 Гигиенические требования к персональным ЭВМ и организации труда.
5. Приказ Минздрава России от 28 января 2021 г. № 29н.
6. Приказ Минздрава России от 21 марта 2014 г. № 125н.

5.3. Анализ факторов внутренней социальной ответственности

Внутренняя социальная ответственность – ограничена пространством компании и обычно направлена на ее работников.

Основные факторы внутренней социальной ответственности:

- принципы корпоративной культуры исследуемой организации;
- системы организации труда и его безопасности;

- развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации;
- системы социальных гарантий организации;
- оказание помощи работникам в критических ситуациях.

Принципы корпоративной культуры. Корпоративная культура – совокупность различных систем поведения, касающихся как персонала, так и руководителя. Она включает в себя: идеологию, символику, систему лидерства, социальные нормы поведения.

Базовые принципы корпоративной культуры закреплены в Кодексе Этики ТПУ, введенном в действие с 01 апреля 2016 г. Кодекс включает положения о корпоративной этике работников, обучающихся и выпускников ТПУ, а также описывает регламент решения спорных вопросов.

Система организации труда и его безопасности.

Основными элементами организации труда является организация рабочих мест, установка распорядка рабочего времени, организация заработной платы. Каждый работник соблюдает свои должностные обязанности. Руководитель несет ответственность за все здание в целом.

Организация безопасности в данном учреждении включает в себя: обеспечение противопожарной безопасности, охрана имущества, пропускной режим.

Развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации.

Развитие человеческих ресурсов – это комплексный и непрерывный процесс развития личности работников с целью повышения эффективности их работы.

Системы социальных гарантий организации.

К социальным гарантиям в учреждении является: оплачиваемый отпуск, как основной, так и учебный; медосмотр за счет организации, возмещение затрат на командировку, социальные отчисления во внебюджетные фонды (30,2%), новогодние подарки детям.

Оказание помощи работникам в критических ситуациях. В положении об оплате труда прописано, за счет свободного фонда оплаты труда организация может выплатить сотруднику материальную помощь при рождении ребенка, выделить помощь при утери близкого родственника, 2 дополнительных оплачиваемых выходных дня для организации похорон; дополнительные выходные дни женщинам, у которых есть дети младше 18 лет.

5.4. Анализ факторов внешней социальной ответственности

Внешняя социальная ответственность направлена во внешнюю среду предприятия. Она включает в себя:

Спонсорство и благотворительность, участие в экологически программах муниципального образования; взаимодействие с местным сообществом и местной властью; готовность участвовать в кризисных ситуациях, содействие окружающей среде; выпуск качественных товаров.

Спонсорство и благотворительность.

Финансовая деятельность осуществляется за счет средств федерального бюджета и доходов от образовательной деятельности, поэтому благотворительностью организация не занимается.

Участие в экологических программах.

Сотрудников организации привлекают к работам по облагораживанию территории вокруг корпусов, а также вывозят на субботники.

Содействие охране окружающей среды.

Основными отходами организации являются: бумага, канцелярские принадлежности, строительный мусор. На территории установлена площадка с баками под отходы и заключен договор с региональным оператором ООО «Чистый город. Кемерово» по вывозу мусора.

Взаимодействие с местным сообществом и местной властью.

ЮТИ ТПУ тесно контактирует с местной администрацией по всем социально значимым вопросам жизни города и области.

5.5. Правовые и организационные вопросы обеспечения социальной ответственности

Анализ правовых норм трудового законодательства.

Основными документами, которые регулируют нормы трудового законодательства, являются: Трудовой кодекс, различные указы Президента РФ, постановления, решения и приказы, нормативно – правовые акты федеральных органов исполнительной власти, нормативно правовые акты органов исполнительной власти субъектов РФ, органов местного самоуправления, Лицензия на осуществление образовательной деятельности, Свидетельство о государственной аккредитации.

Анализ внутренних нормативных документов.

К внутренним документам ЮТИ ТПУ можно отнести: Устав ТПУ, Положение о Юргинском Технологическом Институте (филиале) Томского Политехнического Университета, правила приема, внутреннего распорядка, восстановления, перевода и отчисления обучающихся, коллективный договор, положение об оплате труда, учетная политика, штатное расписание, положение об аттестации работников, бюджетная роспись, план закупок, должностные инструкции сотрудников, договоры, приказы. Все эти документы регулируют аспекты повседневной деятельности, обеспечивают управленческие процессы, определяют порядок административных решений.

5.6. Заключение по разделу «Социальная ответственность»

И так преобладает множество факторов, которые представляют опасность для здоровья сотрудника. Опасными факторами являются:

- воздействие излучений от монитора;

- малая освещенность;
- цветовое оформление кабинета;
- расположение рабочего места;
- пожароопасность;
- повышенная частота шумов.

Все эти факторы должны соответствовать нормативным значениям. При исследовании рабочего места было выявлено следующее: шум 50Дб – что является оптимальным значением; микроклимат соответствует нормативному значению, но для понижения температуры в летнее время необходимо использовать кондиционер; для того, чтобы не было зрительного напряжения рекомендовано отдыхать от ЭВМ минут 10 в 45-60 минут. Также соблюдать правила безопасности, проверять исправность огнетушителей.

В учреждении активно развиваются внутренние факторы социальной ответственности, при этом регламентируются соответствующими нормативными документами. Такими документами являются различные нормы трудового законодательства (Трудовой кодекс, указы Президента РФ, нормативно – правовые акты), и внутренние нормативные документы (приказы, положения, устав и т.д.)

Необходимо и дальше продолжать реализовывать факторы внешней и внутренней социальной ответственности, мероприятия которых, улучшают имидж самой организации, повышают моральный дух, а также квалификацию сотрудников.

Заключение

Достижение поставленной в работе цели (разработка системы бюджетирования для повышения эффективности деятельности ЮТИ ТПУ) потребовало решения следующих задач:

1. В рамках изучения методологии бюджетирования был выполнен обзор литературы и сформулированы общие требования к бюджетированию в вузе и технология внедрения систем бюджетирования.

2. Изучение основных процессов вуза позволила составить карту процессов, которая стала основой выделения центров финансовой ответственности и составления оптимальной структуры объекта исследования.

3. Уточнение принципов бюджетирования вуза дало возможность разработать систему бюджетов ЮТИ ТПУ.

4. Проведенная работа позволила применить методологию системного анализа к проблеме повышения эффективности финансово-экономической деятельности университета и обосновать необходимость внедрения системы бюджетирования в ЮТИ ТПУ, как в обособленном подразделении головного вуза с целью дальнейшего масштабирования на весь университет.

Список использованных источников

1. Кузнецов Е. Б., Энговатова А. А. «Университеты 4.0»: точки роста экономики знаний в России //Иновации. – 2016. – №. 5 (211). – С. 3-9.
2. Как запустить систему работы с инновационными проектами в университете. Комплекс методических материалов. Режим доступа: <http://www.rvc.ru/upload/iblock/03a/toolkit2018.pdf>
3. Евстратова Л.А., Исаева Н.В., Лешуков О.В. Проектное обучение: практики внедрения в университетах. – 2018.
4. Беклемишев А. В., Казакова Г. А. Создание системы финансового мониторинга //Лизинг. – 2010. – №. 5. – С. 50-56.
5. Гвоздев М. Ю. Формирование системы управленческого учета инновационной деятельности в национальных исследовательских университетах: дис. – б. и., 2014.
6. Кочнев А. Принципы бюджетного управления //Режим доступа: http://www.iteam.ru/publications/finances/section_11/article_3003. – 2003.
7. Бороздин Д. С. Организация контроллинга в системе управления качеством продукции : дис. – Балт. гос. техн. ун-т (ВОЕНМЕХ) им. ФД Устинова, 2004.
8. Наумова Н. А. Собственные доходы вуза как объект управленческого учета //Сибирская финансовая школа. – 2003. – №. 1. – С. 107-111.
9. Володина Н. Л. Процессный подход в системе менеджмента качества //Организатор производства. – 2016. – №. 1 (68). – С. 95-100.
10. Жуков С. Бюджетирование–почти без проблем //Банковское дело в Москве. – 2005. – №. 9. – С. 27-32. 140!
11. Бурцев В. В. Управленческий аудит системы бюджетирования //Аудиторские ведомости. – 2003. – №. 12. – С. 3-9. 77!
12. Лысенко Д. В. Финансовый менеджмент. – 2012.

13. Крапчатов А. М. Совершенствование системы риск-контроллинга финансовой деятельности предприятия //Сев.-Кавказ, гос. техн. ун-т. Ставрополь. – 2010. – С. 204.

14. Храмова Т. М. Бюджетирование в управлении финансовыми ресурсами вуза //Экономика образования. – 2009. – №. 1. – С. 88.

15. Гринь А. М. Бюджетирование вуза как необходимое условие его экономической устойчивости //Университетское управление: практика и анализ. – 2002. – №. 4. – С. 23-32.

16. Малевская-Малевиц Е. Д., Леонов С. А. Управление затратами в системе менеджмента качества на предприятии //π-Economy. – 2019. – Т. 12. – №. 3. – С. 114-124.

17. Goldstein L. College and university budgeting: An introduction for faculty and academic administrators. – National Association of College and University Business Officers. 1110 Vermont Avenue NW Suite 800, Washington, DC 20005, 2005.

18. Федеральный закон от 28.12.2013 N 426-ФЗ «О специальной оценке условий труда».

19. Общеотраслевые квалификационные характеристики должностей работников, занятых на предприятиях, в учреждениях и организациях, утверждены Постановлением Минтруда РФ от 21 августа 1998 г. N 37 (в ред. Постановлений Минтруда РФ от 21.01.2000 N 7, от 04.08.2000 N 57, от 20.04.2001 N 35, от 31.05.2002 N 38, от 20.06.2002 N 44, от 28.07.2003 N 59, от 12.11.2003 N 75, Приказов Минздравсоцразвития РФ от 25.07.2005 N 461, от 07.11.2006 N 749, от 17.09.2007 N 605, от 29.04.2008 N 200, от 14.03.2011 г. N 194, Приказов Минтруда России от 15.05.2013 N 205, от 12.02.2014 N 96, от 27.03.2018 г. N 197).

20. Перечень тяжелых работ и работ с вредными или опасными условиями труда, при выполнении которых запрещается применение труда женщин (утв. постановлением Правительства РФ от 25 февраля 2000 г. N 162).

21. СанПиН 2.4.6.2553-09 Санитарно-эпидемиологические требования к безопасности условий труда работников, не достигших 18-летнего возраста, п.2.2.

22. СанПиН 2.2.2/2.4.1340-03 Гигиенические требования к персональным электронно-вычислительным машинам и организации работы.

23. Приказ Министерства здравоохранения и социального развития Российской Федерации от 12 апреля 2011 г. № 302н, прил.2, п.20.