

pISSN 2073-5081
eISSN 2311-9381

Управленческий учет

БЮДЖЕТИРОВАНИЕ В ВУЗЕ: ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ РЕШЕНИЯ И МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ

Екатерина Михайловна ЕГОРОВА ^а,
Александра Васильевна ГЛУЩЕНКО ^б

^а доктор экономических наук, профессор кафедры бухгалтерского учета и аудита, Волгоградский государственный аграрный университет (Волгоградский ГАУ), Волгоград, Российская Федерация
egorowaem@yandex.ru
<https://orcid.org/0000-0002-4790-3579>
SPIN-код: 2856-0680

^б доктор экономических наук, профессор, ведущий научный сотрудник, Поволжский НИИ производства и переработки мясомолочной продукции (ГНУ НИИММП), Волгоград, Российская Федерация
aleksa-gl@yandex.ru
<https://orcid.org/0000-0003-1999-5928>
SPIN-код: 3294-6970

* Ответственный автор

История статьи:

Рег. № 556/2021
Получена 14.10.2021
Получена в доработанном виде 27.10.2021
Одобрена 01.11.2021
Доступна онлайн 15.11.2021

УДК 657.3

JEL: M41, M49, O20, P41, P46

Аннотация

Предмет. Инновационный путь развития вузов актуализирует проблему создания нового организационно-экономического механизма их функционирования, ядром которого выступает система бюджетирования, как система измерения результативности и эффективности деятельности вуза, позволяющая контролировать и согласовывать деятельность всех его организационных структур и подчинять их общей стратегической цели, привязав результаты финансирования к результатам деятельности.

Цели. Разработка методических основ организации и механизма практической реализации бюджетирования в современных вузах, применяющих стратегическое планирование и процессно-ориентированную организационную структуру.

Методология. Использованы научные труды отечественных и зарубежных ученых; применялись системный и процессный подходы, общенаучные методы: анализ и синтез, индукция и дедукция, систематизация теоретического и практического материала.

Результаты. Разработанные методические основы организации бюджетирования в вузе, основанные на передовых учетно-финансовых и управленческих технологиях, позволили определить этапы процесса организации бюджетирования в вузе, описать их содержательные характеристики, включая виды основных регламентирующих документов, разработать схему бюджетирования образовательного бизнес-процесса, демонстрирующую взаимосвязь его стратегических целей,

Ключевые слова:

вуз, организация
бюджетирования,
финансовая
структура, бюджет,
центры
ответственности

контрольных показателей, плана мероприятий по достижению этих показателей и выделяемом бюджете. Определены виды центров ответственности и бюджетов вуза.

Область применения. Результаты исследования предназначены для научной и практической деятельности и обучения специалистов в области бухгалтерского учета и финансового менеджмента.

Выводы. Бюджетирование, являясь важнейшим элементом внутривузовского механизма инновационного стратегического развития вуза, фокусируясь на образовательных и научно-исследовательских бизнес-процессах, позволяет планировать конкретные цели, разрабатывать показатели их достижения, обосновывать выделение бюджетных (и внебюджетных) средств ожидаемым результатом их расходования, повышать эффективность расходов за счет их концентрации на наиболее важных направлениях стратегического развития.

© Издательский дом ФИНАНСЫ и КРЕДИТ, 2021

Для цитирования: Егорова Е.М., Глущенко А.В. Бюджетирование в вузе:

организационные решения и методические подходы // *Международный бухгалтерский учет*. – 2021. – Т. 24, № 11. – С. 1225 – 1242.

<https://doi.org/10.24891/ia.24.11.1225>

Современное динамичное развитие вузов в условиях жесткой конкурентной среды и нарастающих негативных внешних тенденций формирует особые требования к организационно-экономическому механизму их функционирования, ядром которого выступает система бюджетирования, как система измерения результативности деятельности вуза и всех его организационных структур [1].

Эффективная деятельность современного вуза возможна только в том случае, если она имеет четко заданные, достаточно напряженные, но реальные для выполнения стоимостные и нефинансовые параметры затрат и результатов, подлежащие обязательному контролю и анализу. Эту задачу выполняет бюджетирование, позволяющее: планировать конкретные цели, разрабатывать показатели их достижения; обосновывать выделение бюджетных (и внебюджетных) средств ожидаемым результатом их расходования; повышать эффективность расходов за счет их концентрации на наиболее важных направлениях стратегического развития высшей школы [2].

Анализ существующей системы бюджетного планирования в вузах позволил выявить ряд недостатков: нечеткая формулировка целей вуза и определение их приоритетности; затруднения с установкой критериев оценки достижения целей и с разработкой системы показателей результативности деятельности вуза и его структурных подразделений; слабая связь между стратегическими целями и видами расходов; недостаток

прозрачности в согласовании и исполнении бюджета; недостаток бюджетных полномочий и ответственности на низших уровнях управления вузом; отсутствие количественного измерения выполняемых работ; отсутствие стимулов к улучшению использования ресурсов; отсутствие персональной ответственности за выполнение конкретной программы (проекта) и достижение намеченных результатов и др. [3, 4].

Следует отметить, что необходимыми условиями успешного использования инструментов бюджетирования в вузе являются: 1) эффективная система учета затрат; 2) процессно-ориентированная организационная структура с четким разделением ответственности и прав по уровням управления, бизнес-процессам, подразделениям и центрам ответственности (ЦО).

Прежде чем рассмотреть организацию современной системы бюджетирования в вузе, следует коснуться очень важного этапа, предваряющего этот процесс и включающего реализацию следующих ключевых мероприятий: 1) анализ внешней и внутренней институциональной среды вуза; 2) осуществление стратегического позиционирования и постановка стратегических целей; 3) выделение и градация бизнес-процессов вуза; 4) определение целей и ключевых показателей функционирования вуза и его бизнес-процессов; 5) определение круга задач и мероприятий на среднесрочную и текущую перспективу [5].

В процессе осуществления стратегического планирования формируются миссия и стратегические приоритеты вуза. Как правило, миссия, как содержательный символ вуза, заключается в создании инновационного высшего учебного заведения, центра образования и науки, занимающего ведущие позиции в области подготовки высококлассных специалистов в сфере высшего профессионального образования, обладающих высокими профессиональными и культурно-нравственными качествами. Вузы в качестве основной рассматривают стратегию, предусматривающую полное соблюдение требований и потребностей заказчиков и потребителей образовательных услуг и других заинтересованных сторон. Именно в основе этой стратегии заложены мощные потенциальные инновационные процессы, сфокусированные на выявлении и удовлетворении потребностей клиентов к качеству и содержанию образовательного продукта [6].

Применение методологии процессного управления, как основы постоянного улучшения и совершенствования деятельности, требует от вузов контролирования всех жизненно важных бизнес-процессов, определения их целей и документальной регламентации. По нашему мнению, в современном вузе могут быть выделены следующие бизнес-процессы: образовательный; научно-исследовательский; обеспечивающие

(информационное обеспечение и др.); управленческие (управление качеством, аттестацией и др.) [5, 7].

Стратегические цели и контрольные показатели, установленные для бизнес-процессов вуза, должны быть достигнуты в результате выполнения намеченного круга задач и мероприятий на долгосрочную, среднесрочную и текущую перспективу, финансирование которых заложено в бюджете. Таким образом, процесс бюджетирования в вузе приобретает реальные стратегические черты: долгосрочная ориентация (3–5 лет), выстраивающая текущие и оперативные процессы в соответствии со стратегией и стратегическими целями вуза; стратегическая гибкость; наличие качественных индикаторов, импортирование которых в систему бюджетирования направлено на реализацию стратегии [8].

На *рис. 1* в качестве практического примера изображена схема бюджетирования, демонстрирующая взаимосвязь стратегических целей, контрольных показателей, разработанного плана мероприятий по достижению этих показателей и бюджета, выделяемого на эти мероприятия, в рамках образовательного бизнес-процесса вуза.

Переходя непосредственно к бюджетированию в вузе, подчеркнем, что, по нашему мнению, как процесс, оно включает в себя разработку, учет, контроль, текущую корректировку и оценку исполнения бюджетов различных видов деятельности, бизнес-процессов и структурных подразделений вуза, являющихся центрами ответственности, через призму достижения общеузовских стратегических целей и выполнение его миссии [9].

Процесс организации бюджетирования в вузе состоит из комплекса организационно-управленческих мероприятий, которые могут быть объединены в семь основных последовательных этапов (*табл. 1*): 1) организационно-подготовительный; 2) создание финансовой структуры; 3) определение бюджетной структуры; 4) разработка регламента бюджетирования; 5) определение порядка контроля в системе бюджетирования; 6) определение организационных структур бюджетирования; 7) автоматизация бюджетирования [10, 11].

Организационно-подготовительный этап, формирующий бюджетную философию вуза, конкретизирующий цели, задачи, принципы бюджетирования, является, несомненно, определяющим для всего процесса.

Отметим, что назначение финансовой структуры вуза заключается в определении ответственности руководителей бизнес-процессов и отдельных структурных подразделений за финансовые и нефинансовые результаты деятельности, в создании основы для системы стимулирования повышения эффективности процессов и сокращения затрат, во введении

системы контроля за исполнением бюджетов, использованием ресурсов и т.д.

Финансовую структуру вуза целесообразнее соотнести с процессной организационной структурой, определяя бизнес-процессы и структурные подразделения, им принадлежащие, в качестве основных ее объектов (рис. 2).

В вузе возможно выделение различных центров ответственности (ЦО) (центры финансовой ответственности (ЦФО), центры финансового учета (ЦФУ), места возникновения затрат (МВЗ), как объектов бюджетирования, наделенных ресурсами, функциями, полномочиями и способных оказывать непосредственное воздействие на осуществление и качество процессов, на уровень расходов, доходов, прибыли, а также нести ответственность за полученные результаты и показатели по достижению поставленных перед ними целей [2, 12].

В рамках образовательного бизнес-процесса к ЦФУ могут быть отнесены многочисленные хозрасчетные структуры. Например, имеющиеся практически в каждом вузе, центр профессиональной иноязычной коммуникации, центр повышения квалификации кадров и пр.

Функционирование финансовой структуры вуза реализуется различными ЦО через выполнение ими своих заданий в рамках установленных в утвержденном бюджете показателей как финансового, так и нефинансового характера. Следовательно, бюджеты в вузе разнообразны и многочисленны. Их структура определяется как бюджетная структура вуза, разработка и формирование которой является очередным важным этапом постановки бюджетирования. Примерная бюджетная структура вуза представлена на рис. 3 [13, 4].

Структурирование бюджетов вуза осуществляется в целях закрепления статей за бюджетами и полномочий по их составлению и/или мониторингу за ответственными менеджерами.

Разработка бюджетной структуры включает в себя работы по формированию классификаторов бюджетов, бюджетных статей, наложению видов бюджетов и бюджетных статей на звенья финансовой структуры [14, 15].

Во главе бюджетной структуры вуза находится сводный бюджет, представляющий собой скоординированный (по всем бизнес-процессам, подразделениям и функциям) план деятельности вуза в целом. Он состоит из трех основных видов бюджетов: финансовые (бюджет доходов и расходов (БДР), бюджет движения денежных средств (БДДС); инвестиционные (бюджеты капитальных затрат вуза (БКЗ); операционные

бюджеты (БО). Каждый из них, за исключением БДДС, включает в себя бюджеты выделенных бизнес-процессов [16, 17].

Составление БДР включает в себя несколько этапов, осуществляемых по согласованным правилам и стандартам в соответствии с утвержденными планами стратегического развития вуза.

Сначала для увязки натуральных показателей планирования со стоимостными составляются операционные бюджеты (БО), являющиеся основой и исходными данными для последующего составления основных финансовых бюджетов – БДР и БДДС.

БО, являясь по сути бюджетами ресурсного обеспечения деятельности бизнес-процессов и составляемые по каждому из них, включают в себя: бюджеты услуг (планы набора, планы работ и др.); бюджеты прямых затрат труда; бюджеты прямых материальных затрат; бюджеты накладных расходов. Накладные расходы являют собой долю общеузовских расходов (обеспечивающих и управленческих), приходящуюся на тот или иной бизнес-процесс.

Такой подход позволяет уже в БДР произвести разделение затрат на переменные (прямые) и условно-постоянные (накладные), что особенно важно для выявления наиболее значимых (критических) статей расходов в процессе бюджетирования [18].

Функцию движения реальных денежных средств на счете и в кассе вуза выполняет БДДС, который отражает все прогнозируемые поступления и списания денежных ресурсов в результате осуществляемой деятельности.

Бюджеты капитальных затрат необходимо формировать в разрезе каждого бизнес-процесса, чтобы процесс планирования и управления долгосрочными инвестициями сделать прозрачным и направить его в русло развития именно образовательного и научно-исследовательского бизнес-процессов высшего учебного заведения, как основных [6].

Помимо грамотного решения методологических проблем, осмысления нужного инструментария бюджетирования, не менее важна разработка бюджетного регламента.

Регламентация процедуры бюджетирования, выступая признаком качества процесса оперативного планирования, приобретает для вузов особую актуальность, что объясняется сложностью их организационно-управленческой структуры. Он, устанавливая унифицированный порядок бюджетирования, представляет собой совокупность процедур, стандартов, нормативно-методических документов, определяющих организацию

процессов бюджетирования, документооборот, временные рамки разработки бюджетов, а также состав участников этого процесса [4].

Очень ответственен этап формирования основных элементов контроля в системе бюджетирования: объекты (бюджеты вуза и ЦО); предметы (основные показатели состояния бюджетов); технология контроля (осуществление процедур, необходимых для выявления отклонений между планируемыми и фактическими показателями).

Во внутренней организационно-распорядительной документации вуза в этой связи следует зафиксировать периодизацию контроля и оценки исполнения бюджета, включающего всю структуру процедур, предназначенных для анализа и оценки эффективности управления ресурсами, затратами, структурных единиц и вуза в целом в течение бюджетного периода. Такая система включает периодический мониторинг текущей деятельности, сравнение объемов и структуры доходов и затрат с показателями, зафиксированными в бюджете, сроки и порядок составления отчетов об исполнении бюджетов структурными подразделениями, ЦО, проведения план-факт анализа, составления скорректированных бюджетов, их последующего согласования, представления, консолидации и утверждения [19].

Анализ выполнения бюджета может проводиться по таким традиционным направлениям, как: статьи и элементы затрат; образовательные и научные продукты; подразделения организационной структуры управления; центры ответственности – и нетрадиционным: бизнес-процессы; подпроцессы; функции; клиенты; поставщики и т.д.

Следующим важным этапом постановки бюджетирования в вузе является определение его организационной внутренней структуры, отвечающей за формирование всех бюджетов, координирование работы по сбору информации, необходимой для осуществления процесса бюджетирования, разработку методологической базы и практическую реализацию бюджетирования [17].

Высшим органом управления в вузе является Ученый совет. В его составе формируется бюджетная комиссия, осуществляющая экспертизу стратегических управленческих решений, бюджетов и программ развития. Ректор осуществляет общее руководство функционированием вуза. Через организационно-распорядительные документы и должностные инструкции он делегирует часть прав и возлагает обязанности по реализации, организации и координации функций бюджетирования (бюджетирование: стратегических показателей вуза; бизнес-процессов вуза; структурных подразделений, сегментированных и не сегментированных по бизнес-

процессам центров ответственности) на проректоров, владельцев бизнес-процессов, учетно-финансовое управление, руководителей ЦО [16, 20, 21].

Постановка современной системы бюджетирования значительно расширяет и углубляет информационную систему управления вузом, что требует автоматизации этого процесса с применением современных программных продуктов.

Таблица 1

Основные этапы и мероприятия по постановке современной системы бюджетирования в вузе

Table 1

The major stages and measures to establish a modern budgeting system at the university

Этап	Содержание	Разрабатываемые документы
1. Организационно-подготовительный этап (изучение методического обеспечения)	Осмысливается понимание бюджетирования как управленческой технологии, применительно к данному вузу. Формулируются цели, задачи, принципы. Создается рабочая группа, участники которой осваивают бюджетную терминологию и методологию	Концепция бюджетирования в вузе
2. Создание финансовой структуры вуза	Определяется принцип бюджетирования («снизу вверх», «сверху вниз», комбинированный), допустимая степень децентрализации управления; уточняется перечень бизнес-процессов и видов деятельности; исследуется организационная структура управления вузом; распределяются и конкретизируются виды деятельности и бизнес-процессы по структурным подразделениям; анализируется правовой статус обособленных структурных подразделений (филиал, представительство и т.п.); составляется перечень ЦО (ЦФО, ЦФУ, МВЗ); разрабатывается положение о финансовой структуре вуза	Перечень бизнес-процессов и видов деятельности. Перечень ЦО. Положение о финансовой структуре
3. Формирование бюджетной структуры (виды и форматы бюджетов)	Определяются виды и форматы финансовых, инвестиционных и операционных бюджетов, которые предполагается использовать в бюджетировании; устанавливается набор бюджетов для ЦО; разрабатывается порядок (последовательность) составления различных бюджетов для МВЗ, ЦФУ, ЦФО и для вуза в целом; уточняются особенности консолидации бюджетов ЦО. Определяется набор статей доходов и расходов, виды затрат в бюджете доходов и расходов, с выделением прямых (переменных, условно-переменных) и накладных (постоянных, условно-постоянных) расходов; выявляются наиболее важные (критические) ресурсы и соответствующие им статьи затрат; определяется набор статей капитальных затрат; устанавливаются источники денежных средств и направления их использования в бюджете движения денежных средств, с учетом	Перечень бюджетов. Форматы бюджетов. Классификаторы бюджетных статей. Порядок составления бюджетов. Порядок консолидации бюджетов. Набор финансовых коэффициентов для анализа

	критических ресурсов; выбираются основные финансовые коэффициенты, необходимые для анализа финансового состояния вуза, бизнес-процесса, отдельного структурного подразделения	
4. Разработка бюджетного регламента	Определяется бюджетный период (с какого месяца или квартала и по какой составляются все виды бюджетов); по видам бюджетов, применяемых в вузе, устанавливаются минимальные бюджетные периоды (разбивка бюджетного периода на подпериоды – кварталы, месяцы, декады и т.п.); выбираются шаг финансового планирования и структура бюджетного цикла, а также состав его стадий; устанавливается порядок и сроки разработки, представления и консолидации бюджетов ЦО, а также сроки представления бюджетной отчетности ЦО; определяется процедура оценки исполнения бюджета, анализа причин отклонений фактических значений от прогнозируемых; устанавливается регламент разработки и консолидации скорректированных бюджетных форм; разрабатывается положение о бюджетном регламенте	Бюджетный период. Бюджетный регламент. Положение о бюджетном регламенте
5. Определение порядка контроля в системе	Определяются основные элементы контроля в системе бюджетирования: объекты (бюджеты вуза и ЦО); предметы (основные показатели состояния бюджетов); субъекты (структурные подразделения, осуществляющие контроль за исполнением бюджетов); технология контроля (осуществление процедур, необходимых для выявления отклонений между планируемыми и фактическими показателями)	Положение о бюджетном контроле
6. Определение организационных структур	Определяются структурные подразделения, которые должны участвовать в бюджетировании (планово-экономический отдел, финансовый отдел, бухгалтерия, руководители бизнес-процессов, команды бизнес-процессов и т.д.); распределяются функции и полномочия между отдельными службами, а также устанавливается сфера их полномочий и ответственности; определяется порядок взаимодействия структур; составляются должностные инструкции руководителей ЦО; составляются организационно-распорядительные документы, регламентирующие процесс бюджетирования	Положение об организационной структуре бюджетирования
7. Автоматизация	Составляется техническое задание; разрабатывается и адаптируется программное обеспечение; внедряется программный продукт	Проект и техническое задание на автоматизацию процесса бюджетирования

Примечание. ЦО – центры ответственности; ЦФО – центры финансовой ответственности; ЦФУ – центры финансового учета; МВЗ – места возникновения затрат.

Источник: авторская разработка

Source: Authoring

Рисунок 1

Схема интеграции стратегических целей, контрольных показателей образовательного процесса и мероприятий по их достижению в системе бюджетирования (фрагмент)

Figure 1

Diagram of integration of strategic goals, educational process benchmarks, and measures to achieve them in the budgeting system: A fragment

Стратегическая карта		Сбалансированная система показателей			План действий	
	Цель	Показатель	Задача	Мероприятие (инициатива)	Бюджет	
Общественная значимость	Общественное признание и полезность	Быть активным участником научно-образовательного и культурного развития общества	Уровень общественной активности и признания вуза	Повышение уровня общественной активности и признания	- Участие в социально-общественных мероприятиях (по перечню)	110 тыс. руб.
	Качественные инновационные образовательные и научные продукты	Удовлетворенность потребителей образовательными продуктами	- Конкурс при поступлении в вуз (когда-то человек на 1 место); - Уровень удовлетворения интересов потребителей образовательных услуг – Конкурс при поступлении в вуз (когда-то человек на 1 место); - Уровень удовлетворения интересов потребителей образовательных услуг	Повышение уровня	- Разработка программы взаимодействия со стейкхолдерами; - Наем специалиста в области информационного обеспечения взаимодействия с потребителями образовательных услуг	30 тыс. руб. 250 тыс. руб.
Внутренние бизнес-процессы	Оптимальность, эффективность и результативность процессов	Ускорение развития новых инновационных образовательных продуктов	- Ускорение выхода на образовательный рынок; - Количество инновационных образовательных продуктов	3 месяца +5%	- Программы разработки новых образовательных продуктов; - Приобретение нового учебного оборудования	190 тыс. руб. 120 тыс. руб.
Инфраструктура и сотрудники	Квалифицированный, мотивированный персонал	Развитие стратегических умений и навыков персонала	Наличие специальных профессиональных компетенций	100%	- Создание модели компетенций ППС и др. персонала; - Программа повышения квалификации ППС; - Новая программа найма персонала	45 тыс. руб. 170 тыс. руб. 25 тыс. руб.
Финансы	Результативность затрат и рост доходов	Увеличение доходов от образовательной деятельности	Темп роста доходов	+10%	Общий бюджет	Σ 940 тыс. руб.

Источник: авторская разработка

Source: Authoring

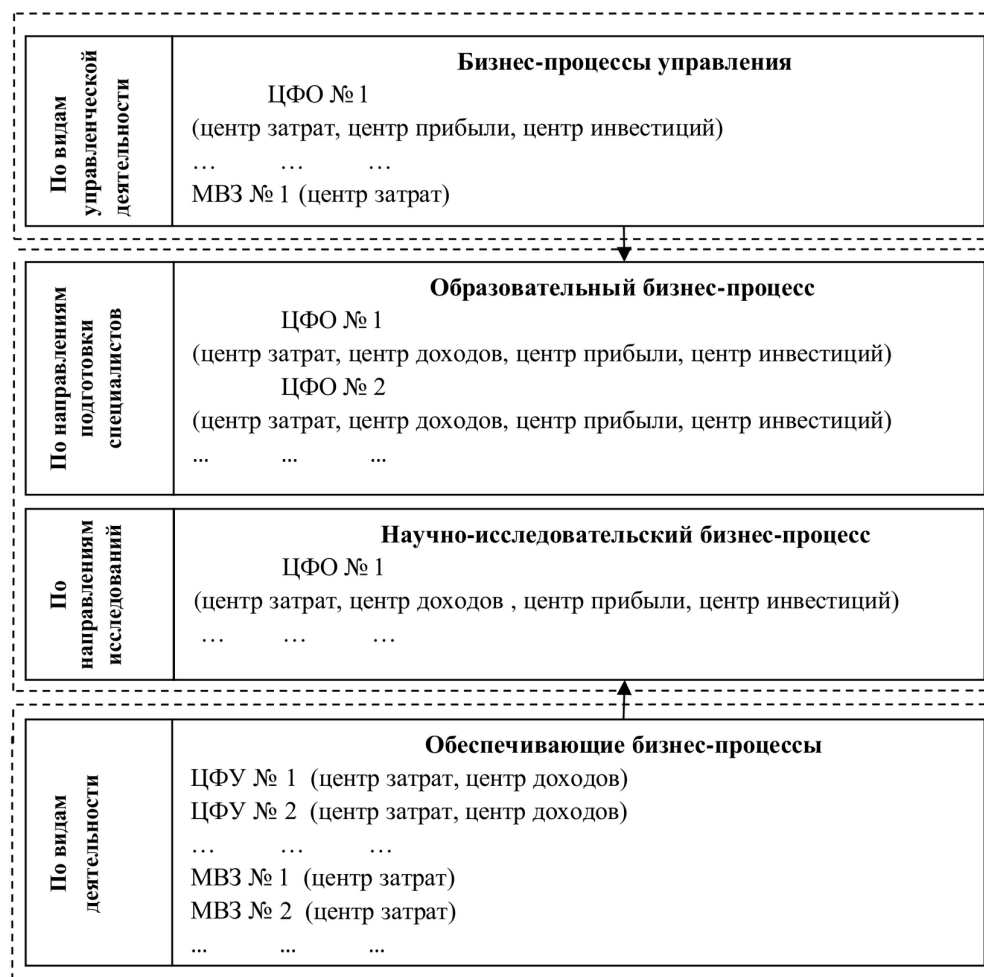
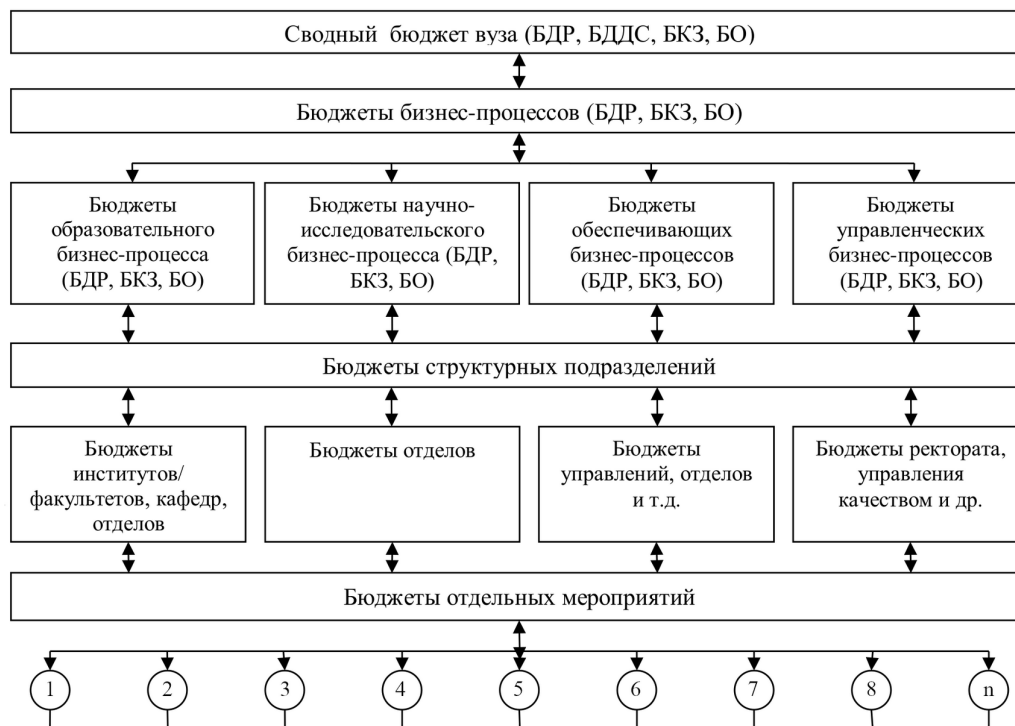
Рисунок 2**Блок-схема финансовой структуры вуза****Figure 2****The university financial structure: A flowchart***Источник:* авторская разработка*Source:* Authoring

Рисунок 3

Бюджетная структура вуза

Figure 3

The university budget pattern



Источник: авторская разработка

Source: Authoring

Список литературы

1. Закаригаев А.Х. Требования к системе бюджетирования предприятий инновационной направленности // Международный бухгалтерский учет. 2015. Т. 18. Вып. 24. С. 10–20. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/trebovaniya-k-sisteme-byudzhetrovaniya-predpriyatiy-innovatsionnoy-napravlenosti>
2. Глуценко А.В., Егорова Е.М. Концептуальное видение и механизм реализации функционально-стратегического бюджетирования в вузе // Международный бухгалтерский учет. 2015. Т. 18. Вып. 17. С. 17–31. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kontseptualnoe-videnie-i-mehanizm-realizatsii-funktsionalno-strategicheskogo-byudzhetrovaniya-v-vuze>
3. Ендовицкий Д.А., Головин С.В., Спиридонова Н.Э. Особенности формирования системы внутреннего контроля в бюджетных учреждениях социальной сферы // Международный бухгалтерский учет. 2020. Т. 23. Вып. 5. С. 543–566. URL: <https://doi.org/10.24891/ia.23.5.543>

4. *Ярош О.Н., Туряница Е.А.* Ключевые проблемы процесса бюджетирования с учетом современных реалий российской экономики // Научный альманах. 2017. № 2-1. С. 292–295.
URL: <https://ukonf.com/doc/na.2017.02.01.pdf>
5. *Глуценко А.В., Егорова Е.М.* Структура системы управленческого учета как основа информационного обеспечения управления современным рыночным субъектом // Вестник Академии знаний. 2020. № 37(2). С. 81–86. URL: <https://doi.org/10.24411/2304-6139-2020-10145>
6. *Егорова Е.М.* Управленческий учет в вузе: методология, организация: монография. Волгоград: Волгоградская ГСХА, 2019. 296 с.
7. *Карпов А.Е.* Книга 1. Бюджетирование как инструмент управления. Серия «100% практического бюджетирования». М.: Результат и качество, 2005. 392 с.
8. *Каплан Р.С., Нортон Д.П.* Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты. М.: Олимп-Бизнес, 2007. 482 с.
9. *Добровольский Е., Карабанов Б. и др.* Бюджетирование: шаг за шагом. М.: Бизнеском, 2011. 424 с.
10. *Ковалева Н.В.* Организация процесса бюджетирования на предприятии // Потребительская кооперация. 2017. № 1. С. 36–41.
URL: <http://lib.i-bteu.by/handle/22092014/2623>
11. *Предвечная Е.Н., Меуленер Чернолуцкая П.А.* Бюджетирование в российских организациях: значение и проблемы внедрения // Научно-методический электронный журнал «Концепт». 2015. № S13. С. 41–45.
URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/byudzhetrovanie-v-rossiyskih-organizatsiyah-znachenie-i-problemy-vnedreniya>
12. *Глуценко А.В., Захарова Л.С.* Совершенствование управленческого учета на основе сегментации деятельности агрохолдинга // Международный бухгалтерский учет. 2015. Т. 18. Вып. 35. С. 15–24.
URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovershenstvovanie-upravlencheskogo-ucheta-na-osnove-segmentatsii-deyatelnosti-agroholdinga>
13. *Макаренко Е.Н., Лабынцев Н.Т., Алексеева И.В. и др.* Современные тенденции развития отчетности хозяйствующих субъектов: монография. Ростов-н/Д: Ростовский государственный экономический университет (РИНХ), 2019. 514 с.
14. *Егорова Е.М., Балашова Н.Н.* Система сбалансированных показателей и бюджетирование как элементы и инструментарий стратегического

- управленческого учета в вузе // Экономика образования. 2011. № 3. С. 64–68. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sistema-sbalansirovannyh-pokazateley-i-byudzhetrovanie-kak-elementy-i-instrumentariy-strategicheskogo-upravlencheskogo-ucheta-v-vuze>
15. *Макаренко Е.Н., Лабынцев Н.Т., Хахонова Н.Н. и др.* Бухгалтерский учет и контроль в различных секторах экономики: монография. Ростов-н/Д: Ростовский государственный экономический университет (РИНХ), 2020. 576 с.
16. *Боровяк С.Н., Хмельницкая Н.В.* Бюджетирование – экономическая основа качества системы управления // Молодой ученый. 2015. № 19. С. 362–365. URL: <https://moluch.ru/archive/99/22350/>
17. *Дрок Т.Е., Контева Е.В.* Финансовое планирование и бюджетирование на предприятии // Вопросы экономики и управления. 2016. № 5-1. С. 121–124. URL: <https://moluch.ru/th/5/archive/44/1581/>
18. *Глуценко А.В., Егорова Е.М.* Интегрированная система управленческой отчетности как основа управленческого анализа в ВУЗе // Учет. Анализ. Аудит. 2015. № 4. С. 64–74. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/integrirovannaya-sistema-upravlencheskoy-otchetnosti-kak-osnova-upravlencheskogo-analiza-v-vuze>
19. *Каверина О.Д.* Управленческий учет: системы, методы, процедуры: монография. М.: Финансы и статистика, 2003. 352 с.
20. *Егорова Е.М.* Управление инновационной деятельностью вуза: учетно-информационное обеспечение // Научно-методический электронный журнал «Концепт». 2016. Т. 15. С. 741–745. URL: <https://e-koncept.ru/2016/96060.htm>
21. *Глуценко А.В.* Стандартизация учета и ее роль в повышении надежности и прозрачности информации // Вестник Волгоградского государственного университета. Серия 3: Экономика. Экология. 2003. № 8. С. 75–78. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/standartizatsiya-ucheta-i-ee-rol-v-povyshenii-nadezhnosti-i-prozrachnosti-informatsii>

Информация о конфликте интересов

Мы, авторы данной статьи, со всей ответственностью заявляем о частичном и полном отсутствии фактического или потенциального конфликта интересов с какой бы то ни было третьей стороной, который может возникнуть вследствие публикации данной статьи. Настоящее заявление относится к проведению научной работы, сбору и обработке данных, написанию и подготовке статьи, принятию решения о публикации рукописи.

pISSN 2073-5081
eISSN 2311-9381

Managerial Accounting

BUDGETING AT THE UNIVERSITY: ORGANIZATIONAL SOLUTIONS AND METHODOLOGICAL APPROACHES

Ekaterina M. EGOROVA ^{a,*},
Aleksandra V. GLUSHCHENKO ^b

^a Volgograd State Agricultural University (Volgograd SAU),
Volgograd, Russian Federation
egorowaem@yandex.ru
<https://orcid.org/0000-0002-4790-3579>

^b Volga Research Institute for Production and Processing of Meat and Dairy Products,
Volgograd, Russian Federation
aleksa-gl@yandex.ru
<https://orcid.org/0000-0003-1999-5928>

* Corresponding author

Article history:

Article No. 556/2021
Received 14 Oct 2021
Received in revised
form 27 October 2021
Accepted 1 Nov 2021
Available online
15 November 2021

JEL classification:

M41, M49, O20, P41,
P46

Keywords: higher
educational
establishment,
budgeting organization,
financial structure,
budget, responsibility
center

Abstract

Subject. This article deals with the issues related to the creation and development of a new organizational and economic mechanism for the functioning of universities and the system of their budgeting.

Objectives. The article aims to develop methodological foundations of the organization and mechanism for the budgeting implementation at modern universities that apply strategic planning and process-oriented organizational structure.

Methods. For the study, we used analysis and synthesis, induction and deduction, systematization, and the systems and process approaches.

Results. The article presents developed methodological foundations of the organization of budgeting at the university, based on advanced accounting, financial and management technologies that help determine the stages of university budgeting organization and describe their substantive characteristics. The article also defines the types of responsibility centers and budgets of the university.

Conclusions and Relevance. Budgeting as the most important element of the intra-university mechanism of innovative strategic development of the university focuses on educational and research business processes. It helps plan specific goals, develop indicators of their achievement and justify the allocation of budgetary and extrabudgetary funds by the expected result of expenditure. The results of the study are intended for scientific and practical activities and training of specialists in the field of accounting and financial management.

© Publishing house FINANCE and CREDIT, 2021

Please cite this article as: Egorova E.M., Glushchenko A.V. Budgeting at the University: Organizational Solutions and Methodological Approaches. *International Accounting*, 2021, vol. 24, iss. 11, pp. 1225–1242.
<https://doi.org/10.24891/ia.24.11.1225>

References

1. Zakarigaev A.Kh. [Requirements to the budgeting system of innovation-based entities]. *Mezhdunarodnyi bukhgalterskii uchet = International Accounting*, 2015, vol. 18, iss. 24, pp. 10–20.
URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/trebovaniya-k-sisteme-byudzhetrovaniya-predpriyatiy-innovatsionnoy-napravlenosti> (In Russ.)
2. Glushchenko A.V., Egorova E.M. [A conceptual vision and mechanism for functional and strategic budgeting in the higher educational institution]. *Mezhdunarodnyi bukhgalterskii uchet = International Accounting*, 2015, vol. 18, iss. 17, pp. 17–31.
URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kontseptualnoe-videnie-i-mehanizm-realizatsii-funktsionalno-strategicheskogo-byudzhetrovaniya-v-vuze> (In Russ.)
3. Endovitskii D.A., Golovin S.V., Spiridonova N.E. [Developing internal control at social budgetary institutions: Some particularities]. *Mezhdunarodnyi bukhgalterskii uchet = International Accounting*, 2020, vol. 23, iss. 5, pp. 543–566. (In Russ.)
URL: <https://doi.org/10.24891/ia.23.5.543>
4. Yarosh O.N., Turyanitsa E.A. [Key issues of the budgeting process taking into account modern realities of the Russian economy]. *Nauchnyi al'manakh*, 2017, no. 2-1, pp. 292–295. (In Russ.)
URL: <https://ukonf.com/doc/na.2017.02.01.pdf>
5. Glushchenko A.V., Egorova E.M. [A structure of management accounting system as the basis for information support of management of a modern market entity]. *Vestnik Akademii znanii = Bulletin of the Academy of Knowledge*, 2020, no. 37(2), pp. 81–86. (In Russ.)
URL: <https://doi.org/10.24411/2304-6139-2020-10145>
6. Egorova E.M. *Upravlencheskii uchet v vuze: metodologiya, organizatsiya: monografiya* [Managerial accounting at a higher education institution: methodology, organization: a monograph]. Volgograd, Volgograd State Agricultural Academy Publ., 2019, 296 p.
7. Karpov A.E. *Kniga 1. Byudzhetrovanie kak instrument upravleniya. Seriya: 100% prakticheskogo byudzhetrovaniya* [Book 1. Budgeting as a management tool. Series: 100% practical budgeting]. Moscow, Rezul'tat i kachestvo Publ., 2005, 392 p.

8. Kaplan R.S., Norton D.P. *Strategicheskie karty. Transformatsiya nematerial'nykh aktivov v material'nye rezul'taty* [Strategy MAPS. Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes]. Moscow, Olimp-Biznes Publ., 2007, 482 p.
9. Dobrovol'skii E., Karabanov B. *Byudzhetrovanie: shag za shagom* [Budgeting: Step by step]. Moscow, Bizneskom Publ., 2011, 424 p.
10. Kovaleva N.V. [Organization of the budgeting process at the enterprise]. *Potrebitel'skaya kooperatsiya*, 2017, no. 1, pp. 36–41.
URL: <http://lib.i-bteu.by/handle/22092014/2623> (In Russ.)
11. Predvechnaya E.N., Meulener Chernolutsкая P.A. [Budgeting in Russian organizations: the significance and problems of implementation]. *Nauchno-metodicheskii elektronnyi zhurnal Kontsept*, 2015, no. S13, pp. 41–45.
(In Russ.) URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/byudzhetrovanie-v-rossiyskikh-organizatsiyah-znachenie-i-problemy-vnedreniya>
12. Glushchenko A.V., Zakharova L.S. [Improving managerial accounting by segmenting the agricultural holding group's operations]. *Mezhdunarodnyi bukhgalterskii uchet = International Accounting*, 2015, vol. 18, iss. 35, pp. 15–24. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovershenstvovanie-upravlencheskogo-ucheta-na-osnove-segmentatsii-deyatelnosti-agroholdinga> (In Russ.)
13. Makarenko E.N., Labyntsev N.T., Alekseeva I.V. et al. *Sovremennyye tendentsii razvitiya otchetnosti khozyaistvuyushchikh sub"ektov: monografiya* [Modern trends in the development of reporting of economic entities: a monograph]. Rostov-on-Don, Rostov State University of Economics Publ., 2019, 514 p.
14. Egorova E.M., Balashova N.N. [Balanced indices system and budgeting as strategic administrative account elements and tool in higher educational institution]. *Ekonomika obrazovaniya = Economics of Education*, 2011, no. 3, pp. 64–68. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sistema-sbalansirovannyh-pokazateley-i-byudzhetrovanie-kak-elementy-i-instrumentariy-strategicheskogo-upravlencheskogo-ucheta-v-vuze> (In Russ.)
15. Makarenko E.N., Labyntsev N.T., Khakhonova N.N. et al. *Bukhgalterskii uchet i kontrol' v razlichnykh sektorakh ekonomiki: monografiya* [Accounting and control in various sectors of the economy: a monograph]. Rostov-on-Don, Rostov State University of Economics Publ., 2020, 576 p.

16. Borovyak S.N., Khmel'nitskaya N.V. [Budgeting as the economic basis of the quality of the management system]. *Molodoi uchenyi = Young Scientist*, 2015, no. 19, pp. 362–365. URL: <https://moluch.ru/archive/99/22350/> (In Russ.)
17. Drok T.E., Kopteva E.V. [Financial planning and budgeting at the enterprise]. *Voprosy ekonomiki i upravleniya*, 2016, no. 5-1, pp. 121–124. URL: <https://moluch.ru/th/5/archive/44/1581/> (In Russ.)
18. Glushchenko A.V., Egorova E.M. [Integrated management reporting as the basis for management analysis in high schools]. *Uchet. Analiz. Audit = Accounting. Analysis. Auditing*, 2015, no. 4, pp. 64–74. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/integrirovannaya-sistema-upravlencheskoy-otchetnosti-kak-osnova-upravlencheskogo-analiza-v-vuze> (In Russ.)
19. Kaverina O.D. *Upravlencheskii uchet: sistemy, metody, protsedury: monografiya* [Managerial accounting: systems, methods, procedures: a monograph]. Moscow, Finansy i statistika Publ., 2003, 352 p.
20. Egorova E.M. [University innovation management: accounting and information support]. *Nauchno-metodicheskii elektronnyi zhurnal Kontsept*, 2016, vol. 15, pp. 741–745. (In Russ.) URL: <https://e-koncept.ru/2016/96060.htm>
21. Glushchenko A.V. [Standardization of accounting and its role in improving the reliability and transparency of information]. *Vestnik Volgogradskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya 3: Ekonomika. Ekologiya = Journal of Volgograd State University. Economics*, 2003, no. 8, pp. 75–78. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/standartizatsiya-ucheta-i-ee-rol-v-povyshenii-nadezhnosti-i-prozrachnosti-informatsii> (In Russ.)

Conflict-of-interest notification

We, the authors of this article, bindingly and explicitly declare of the partial and total lack of actual or potential conflict of interest with any other third party whatsoever, which may arise as a result of the publication of this article. This statement relates to the study, data collection and interpretation, writing and preparation of the article, and the decision to submit the manuscript for publication.