

**«УТВЕРЖДАЮ»**

**Председатель Правления**

**АО «Университет КАЗГЮУ  
имени М.С. Нарикбаева»**

**Нарикбаев Т.**

*Т. Нарикбаев* 2019 г.



**ПОЛОЖЕНИЕ  
О ТЕКУЩЕМ И ДОЛГОСРОЧНОМ ПЛАНИРОВАНИИ**

Экз. № подлинник

## ПРЕДИСЛОВИЕ

- 1. РАЗРАБОТАНО:** Рабочей группой  
Руководитель рабочей группы – руководитель Отдела финансового развития и контроля Аренова А.
- 2. ВНЕСЕНО:** Отделом финансового развития и контроля АО «Университет КАЗГЮУ имени М.С.Нарикбаева»
- 3. УТВЕРЖДЕНО И ВВЕДЕНО В ДЕЙСТВИЕ:**  
решением Правления АО «Университет КАЗГЮУ имени М.С. Нарикбаева» (протокол № 249 от «20» сентября 2019 г.
- 4. РАЗРАБОТЧИКИ:**  
Первый Заместитель Председателя Правления – Кудайбергенов Г.Б.  
Руководитель Отдела финансового развития и контроля – Аренова А.
- 5 ЭКСПЕРТНАЯ ГРУППА:**  
Первый Заместитель Председателя Правления – Кудайбергенов Г.Б.  
Руководитель Управления правового обеспечения – Крушинский М.А.
- 6. ПЕРИОДИЧНОСТЬ ПРОВЕРКИ:** 1 год, либо в случае изменения применимого действующего законодательства РК
- 7. ВВЕДЕНО ПОВТОРНО**

Настоящее Положение не может быть полностью или частично воспроизведено, тиражировано и распространено без разрешения Председателя Правления АО «Университет КАЗГЮУ имени М.С.Нарикбаева».

## Термины

В рамках настоящего положения и системы бюджетирования вводятся следующие термины и понятия:

**Центр Финансовой Ответственности** (далее по тексту **ЦФО**) – структурное подразделение (группа подразделений) АО «Университет КАЗГЮУ имени М.С. Нарикбаева», которое охвачено процессом бюджетного планирования. ЦФО может быть, как центром доходов, так и центром затрат, которые могут возникнуть в результате их деятельности.

**Центр Затрат** (далее по тексту **ЦЗ**) – ЦФО, который отвечает за определенный состав и уровень затрат АО «Университет КАЗГЮУ имени М.С. Нарикбаева». При этом у центра затрат могут быть и доходы, но если величина их незначительна, а получение доходов не является основным направлением центра, ЦФО определяется как центр затрат. Контролируется согласно статей расходов.

**Центр Доходов** (далее по тексту **ЦД**) – ЦФО, ответственный как за определенный уровень, так и за состав доходов АО Университет КАЗГЮУ имени М.С. Нарикбаева. В своей деятельности центр доходов несет определенные расходы, связанные с получением дохода, но, учитывая незначительную их долю в сравнении с суммой доходов (являющихся доходами всего предприятия) ЦФО классифицируется как центр доходов. Контролируется по статьям доходов.

**Центр Прибыли** (далее по тексту **ЦП**) – ЦФО, который ответственный за определенный уровень прибыли от своей деятельности, т.к. способный непосредственно воздействовать на доходы, расходы по собственному виду деятельности. Контролируется согласно достигнутых показателей прибыли.

**Бюджетная рабочая группа** (далее по тексту **БРГ**) – это коллегиальная совещательная группа планирования бюджета компании, отвечает за функционирование, адаптацию и актуальность (достоверность) системы бюджетирования.

**Бюджетирование** – это система «сквозного» регулярного планирования, анализа и контроля хозяйственной деятельности предприятия. «Сквозной» характер бюджетирования подразумевает, что в бюджетном процессе совокупность бюджетов отдельных ЦФО формирует сводный бюджет предприятия в целом.

**Бюджет** – это финансовый план, охватывающий все возможные стороны деятельности компании, позволяющий сопоставить все полученные результаты и понесенные затраты в финансовых терминах на предстоящий период времени в целом и по отдельным периодам.

**Бюджет сводный** – общий финансовый план/факт АО «Университет КАЗГЮУ имени М.С. Нарикбаева» охватывает все стороны деятельности АО «Университет КАЗГЮУ имени М.С. Нарикбаева» и представляет их в одном из разрезов: Баланс, Движение денежных средств, Доходы-расходы, Инвестиции.

**Доход (выручка)** исчисляется в стоимостном выражении как объем реализации, признанный в бюджетном периоде. В БДР включается показатель нетто-выручки.

**Расходами** для целей формирования БДР признаются прямые расходы реализованных услуг, а также начисленные за бюджетный период расходы периода.

**Бюджет Движения Денежных Средств (БДДС)** – отражает поступление и выбытие безналичных денежных средств по расчетному счету и наличных денежных средств в кассе предприятия в результате хозяйственных операций со сторонними юридическими и физическими лицами, собственными работниками предприятия.

**Бюджет Доходов и Расходов (БДР)** – отражает формирование экономических результатов деятельности предприятия.

**Баланс управленческий** – прогноз изменения активов, обязательств и капитала АО «Университет КАЗГЮУ имени М.С. Нарикбаева» в результате реализации других бюджетов. Его назначение – показать, как фактически изменится стоимость АО «Университет КАЗГЮУ имени М.С. Нарикбаева» в результате хозяйственной деятельности.

**Инвестиционный бюджет** – финансовый план, распределяющий финансовые ресурсы, выделяемые на капитальные вложения, по бюджетным периодам.

**Бюджетный календарь** – хронологический перечень дат и сроков, которые оговорены настоящим Положением и обязательны к соблюдению всеми подразделениями и сотрудниками

### **Общие положения**

1. Цель настоящего «Положения о текущем и долгосрочном планировании» (далее по тексту «Положение») – определить и зафиксировать базовые параметры, процессы, структуры, и элементы системы бюджетирования в АО «Университет КАЗГЮУ имени М.С. Нарикбаева» (далее - Университет).

2. Настоящее положение регламентирует порядок действий подразделений, руководителей и сотрудников АО Университет КАЗГЮУ имени М.С. Нарикбаева, определяет документооборот и порядок принятия решений в рамках системы бюджетирования.

3. Настоящее положение является обязательным к исполнению всеми структурными подразделениями, руководителями и сотрудниками структурных подразделений, охваченных системой бюджетирования.

4. Настоящее положение является основным внутренним документом АО «Университет КАЗГЮУ имени М.С. Нарикбаева», регламентирующим функционирование системы бюджетирования, и имеет приоритетное значение по отношению к прочим внутренним документам Университета, касающимся системы бюджетирования.

5. Положение может пересматриваться с целью соответствия существующим условиям, финансовому состоянию Университета и другим изменениям, которые могут повлиять на бюджетный процесс.

6. Участниками процесса финансового планирования в Университете являются центры прибыли и центры затрат.

7. Ответственность за составление и исполнение планов/бюджетов функционально возлагается на руководителей Центров прибыли, Центров затрат Университета.

8. Ответственность за организацию процесса бюджетирования, и контроль над его исполнением возлагается на Первого Заместителя Председателя Правления и ОФРиК.

### **Цели системы бюджетирования и ее роль**

9. Роль Бюджета в процессе управления деятельностью Университета:

1) Бюджет позволяет Университету планировать дальнейшее развитие и осуществление стратегических задач, реальную прибыль, которую он может получить, имея определенный объем и структуру активных и пассивных операций;

2) Бюджет позволяет выявить несостоятельность определенных на плановый период изменений в объеме и структуре операций и своевременно вносить корректировки, как в решение тактических задач, так и стратегических планов;

3) Бюджет является неотъемлемой частью процесса управления рисками Университета;

4) Бюджет позволяет задать финансовые, количественные и временные ориентиры и ограничители перспективного развития и оперативной деятельности Университета.

5) Бюджет обеспечивает увеличение прозрачности деятельности для акционеров, руководства и сотрудников Университета.

6) Бюджет посредством делегирования ответственности мотивирует руководство и персонал Университета на достижение плановых показателей развития и установление единства их целей, определяемых системой бюджетирования.

7) Бюджет позволяет осуществлять контроль и управление движением денежных средств Университета;

8) Бюджет – ориентир для оценки результатов работы Университета, на основе которого может разрабатываться план материального поощрения работников. Исполнение бюджета является одним из основных параметров для измерения ключевых показателей эффективности (KPI) для структурных подразделений. KPI утверждаются ежегодно после утверждения бюджета;

9) В KPI руководителей соответствующих Центров (центров инвестиций, прибыли, затрат и т.д.) включаются соответствующие финансовые целевые показатели, по исполнению которых руководители обязаны отчитываться, как минимум, на ежеквартальной, либо на полугодовой основе

10. Основными задачами финансового планирования являются:

1) определение приоритетных направлений развития бизнеса и плановых показателей, обеспечивающий сбалансированный рост Университета с учетом имеющихся ресурсов и будущей прибыли;

2) определение инвестиций и объемов инвестируемых средств;

3) контроль финансовой деятельности бизнес – направлений и Университета в целом;

4) информационная поддержка при принятии управленческих решений по управлению доходностью и эффективностью развития Университета.

#### **Специальные фонды**

11. В составе среднесрочного плана формируется специальный фонд.

12. Фонд непредвиденных расходов (ФНР) – в размере, достаточном для выплаты заработной платы и оплаты коммунальных расходов не менее чем за 1 (Один) месяц. Размер фонда непредвиденных расходов рассчитываем исходя из средних значений и показателей за истекший период и от прогнозируемых расходов компании. Фонд используется при корректировке плана на очередной месяц (при планировании на очередной месяц расходов в случае их отсутствия в среднесрочном плане).

13. Вышеуказанный фонд создается отдельно для каждого ЦФО с консолидацией в итоговую сумму для всего Университета.

14. Могут формироваться также иные фонды в зависимости от необходимости.

#### **Принципы построения системы бюджетирования**

15. Все статьи имеют наименования, которые совпадают четко с возникающими в процессе функционирования организации хоз. операциями, бухгалтерским учетом (планом счетов, к примеру), что облегчает пользователям отнесение на те или иные статьи хозяйственных операций.

16. Объекты системы бюджетирования Университета – ЦФО (центры фин. Ответственности). У каждого ЦФО есть отвечающий за экономический результат ЦФО руководитель.

17. В рамках системы бюджетирования Университета постановка целей осуществляется сверху-вниз (от Бюджетной рабочей группы к руководителям ЦФО на основании Бюджетного задания), а консолидация и защита бюджетов снизу-вверх (от ЦФО руководителей к Бюджетной рабочей группе).

18. Участие в процессе бюджетирования, равно как и регулярный контроль исполнения, является прямой обязанностью каждого руководителя ЦФО, в которую входит планирование деятельности вверенного подразделения, определение необходимых для выполнения планов ресурсов, защита и формирование бюджетов, контроль над их исполнением и экономия бюджетов (поиск внутренних (экономия) и внешних (спонсорская, благотворительная помощь, проекты, кредиты, дотации) резервов.

19. Бюджеты в рамках системы выстраиваются по принципу вложенности. Бюджеты 2-го уровня консолидируются в бюджеты 1-го уровня, которые, в свою очередь, консолидируются в сводные бюджеты. К примеру, бюджет ХОЗУ относится к бюджетам 2-го уровня, он консолидируется в бюджет Университета 1-го уровня. Таким образом, бюджеты отдельных отделов и школ, как отдельных центров, относятся к бюджетам 2-го уровня, которые могут консолидироваться в бюджет ВУЗа 1-го уровня.

20. В рамках системы существует раздельное бюджетирование:

Расходов, доходов, ДДС (движения денежных средств), инвестиций, активов, обязательств, и капитала Университет.

21. В целях настоящего положения различаются:

- доходы / расходы, признаваемые по начислению;
- поступления / выплаты денежных средств (платежи).

22. Система бюджетирования Университета предусматривает контроль целевого использования денежных средств, контроль затрат согласно статей классификаторов, как до момента их возникновения, так и после.

23. Плановые параметры деятельности Университета и его подразделений в целом задаются согласно системы бюджетирования. Источником информации о фактическом исполнении бюджетов служат: бухгалтерский учет и система управленческого учета.

24. Хронологические периоды бюджетирования в Университете формируются на основе долгосрочного стратегического плана развития Университета. Стратегический план развития на 3-5 лет, разбивается на периоды в 1 (один) год. Основываясь на годовом плане стратегического развития формируется бюджет сроком на 1 (Один) год

Как минимум, на ежеквартальной основе формируется отчет по исполнению бюджета и управленческая отчетность, после закрытия бухгалтерского периода ОБУ. Отчеты анализируются и обсуждаются бюджетной рабочей группой на регулярных, как минимум, ежеквартальных заседаниях. В случае наличия в ежеквартальной отчетности по исполнению бюджета отклонений Бюджетная рабочая группа проводит расширенное внеочередное заседание с участием руководителя соответствующего подразделения, не обеспечившего исполнение бюджета. Результаты доводятся до сведения Правления.

25. Принцип вложенности структуры бюджетов заключается в построении бюджетов верхних уровней путем консолидации статей из бюджетов нижних уровней (см. пункт 19).

26. В Университете вводится система скользящего бюджетирования (RollingBudget), где Бюджет Университета в целом составляется на один финансовый год с разбивкой по месяцам и по истечению каждого квартала пересматривается бюджет на три месяца следующего бюджетного периода. Таким образом, при каждом доформировании бюджета складывается бюджетная картина на 12 месяцев. Базовым периодом краткосрочного планирования, в котором могут производиться детализация и уточнение годового бюджета, является месяц.

27. Совместно с Бюджетом составляется прогноз на следующий учебный год. Отличительной чертой прогноза является то, что он восприимчив к изменяющимся условиям и подлежит к постоянным изменениям и корректировкам, в то время как Бюджет остается неизменным. При изменениях окружающих условий и других факторов, влияющих на Бюджет в значительной степени, производится корректировка Бюджета.

28. **Финансовая структура Университета**

29. Финансовая структура Университета, представленная в этом документе, определяет финансовую политику и принципы ее функционирования.

30. Финансовая структура основана на формировании отдельных центров финансовой ответственности (ЦФО). Таким образом, производится сегментация финансового планирования и учета на отдельные составляющие, позволяющая осуществить эффективную финансовую политику.

31. Финансовая структура разрабатывается (и изменяется) Отделом финансового развития и контроля по согласованию с Бюджетной рабочей группой и утверждается Правлением.

32. *Финансовая структура Университета* представляет собой иерархию центров финансовой ответственности, взаимодействующих между собой через бюджеты.

33. *Центр финансовой ответственности (ЦФО)* – структурное подразделение (или группа подразделений), осуществляющее определенный набор хозяйственных операций, способное оказывать непосредственное воздействие на расходы и/или доходы от данной деятельности, и, соответственно, отвечающее за эти статьи расходов и/или доходов.

34. Выделяется два (три) основных типов центров финансовой ответственности (ЦФО) в Университете:

- Центры затрат;
- Центры инвестиций;
- Центры прибыли.

35. *Центры затрат* отвечают только за произведенные затраты в своей деятельности. Центрами затрат Университета являются функциональные службы, а также службы обеспечения образовательного процесса, в чьи задачи напрямую не входит получение дохода, тем не менее, получением прибыли приветствуется за счет платных курсов, оказания платных услуг. Центры затрат являются одним из основных источников информации при составлении бюджетов – они определяют расходную часть последних.

36. *Центры прибыли* отвечают суммой заработанной прибыли перед руководством, то есть они контролируют как доходную, так и расходную стороны своей деятельности. Расходная часть центров прибыли подразделяются на контролируемые и неконтролируемые затраты (накладные).

37. *Центры инвестиций (капиталовложений)* имеют право управлять не только оборотным капиталом, но и могут управлять внеоборотными активами (основными средствами), в частности, осуществлять инвестиции. В этом случае центр инвестиций контролирует окупаемость этих инвестиций, и таким образом отвечает за рентабельность своих активов.

#### **Распределение и закрепление организационных звеньев по ЦФО**

38. Формирование центров финансовой ответственности (ЦФО) производится на основе распределения организационных звеньев Университета по отдельным ЦФО в зависимости от типа ответственности (затрат, прибыли, инвестиции).

39. Финансовая структура Университета состоит из центров финансовой ответственности первого, второго и третьего уровней, в которой по иерархии подчинения третий уровень подчиняется второму, второй первому (См. Приложение №2). В составе Университета выделяется следующие ЦФО:

#### ***Центры Инвестиций:***

Определяются на каждый год, исходя из приоритетных направлений

#### ***Центры Прибыли:***



<b>ЦФО</b>	<b>Центр прибыли / центр затрат</b>
Высшая школа экономики	Центр прибыли
Высшая школа права	Центр прибыли
Высшая гуманитарная школа	Центр прибыли
Бизнес школа	Центр прибыли
Центр профессионального образования	Центр прибыли
Офис по поддержке Всемирного Банка	Центр прибыли
Проектный офис	Центр прибыли
Управление по развитию непрофильных активов	Центр прибыли
Военная кафедра	Центр прибыли
Общежитие	Центр прибыли
Спортивный центр	Центр прибыли

*Центры Затрат:*

<b>№</b>	<b>ЦФО</b>	<b>Центр прибыли / центр затрат</b>
1	Совет директоров	Центр затрат
2	Служба внутреннего аудита	Центр затрат
3	Правление	Центр затрат
4	Секретариат Председателя Правления	Центр затрат
5	Офис регистратор	Центр затрат
6	Академия правовых и экономических исследований им. С. Зиманова	Центр затрат
7	Офис профессоров	Центр затрат
8	Бюро по оценке и сертификации юристов	Центр затрат
9	Редакция журнала "Право и государство"	Центр затрат
10	Департамент стратегического планирования и	Центр затрат

	управления персоналом	
11	Отдел бухгалтерского учета	Центр затрат
12	Отдел финансового развития и контроля	Центр затрат
13	Отдел маркетингового анализа и исследований	Центр затрат
15	Управление правового обеспечения	Центр затрат
16	Отдел информационных технологий	Центр затрат
17	Управление хозяйством	Центр затрат
18	Канцелярия	Центр затрат
19	Музей	Центр затрат
20	Отдел международного сотрудничества	Центр затрат
21	Департамент по студенческим делам	Центр затрат
22	Служба безопасности	Центр затрат
23	ТОО "Kazguu Consulting"	Центр затрат

- Обеспечение образовательного процесса
- Библиотека имени М.С. Нарикбаева
- Офис регистратора
- Центр поддержки обучающихся
- Приемная комиссия
- Отдел международного сотрудничества.

40. Распределение подразделений Университета по ЦФО приведено в **приложении 1**. Типы ЦФО выбираются для определения, за что отвечает конкретное ЦФО. Каждый ЦФО должен иметь ответственное лицо (руководителя), руководящее данным ЦФО. Таковыми могут быть руководитель входящего в ЦФО подразделения (хотя можно назначить и других лиц). Руководители центров финансовой ответственности (ЦФО) несут ответственность за составление и исполнение бюджета по этому центру. Определение типа ЦФО финансовой структуры и назначение ответственных/руководителей за ЦФО приведено в **приложении 1**. Финансовая структура Университета показана в **приложении 1**.

#### **Процесс предоставления бюджетных заявок**

1. Бюджетные заявки предоставляются подразделениями не позднее дат, установленных в Бюджетном Календаре. Каждое подразделение оформляет отдельные заявки на каждый ЦФО закрепленный за ним. К примеру, за подразделением Управление

правового обеспечения (УПО) закреплено ЦФО Коттеджный городок, поэтому Руководитель подразделения УПО должен составить две отдельные заявки.

2. Канцелярские товары – УХО ведет учет
3. Картридж - \ведет учет ОИТ
4. Запчасти техника
5. УХО составляет бюджет для Правления, СОК Адилет и тп
6. Распределение накладных, содержания здания.

#### **Роль и ответственность Бюджетной рабочей группы**

41. Бюджетная рабочая группа является коллегиальным центром планирования, принятия решений и отвечает за принятие и организацию исполнения бюджета Университета.

42. Цели Бюджетной рабочей группы:

- 1) организация и поддержание в актуальном состоянии процесса бюджетирования, в соответствии со стратегией развития Университета;
- 2) выбор ключевых показателей эффективности и установка их значений на плановый период;
- 3) определение финансового результата их выполнения посредством контроля за исполнением бюджетов;

43. Состав постоянных участников Бюджетной рабочей группы Университета:

- Председатель Правления, он же председатель Бюджетной рабочей группы
- Руководитель ОФРиК, Заместитель Председателя Бюджетной Рабочей Группы
- Члены Исполнительного Органа;
- Первого Заместители Председателя Правления;
- Члены Правления;
- Директора школ;
- Руководители следующих отделов: ИТ, Департамента стратегического планирования и управления персоналом, ОБУ, Департамента по студенческим делам, Проректор по воспитательной работе.

Бюджетная рабочая группа утверждает используемые в процессе бюджетирования документы.

#### **Полномочия и ответственность участников бюджетного процесса**

44. Руководители центров финансовой ответственности несут персональную ответственность в части их касающейся:

- за полноту и правильность составления Годового бюджета,
- корректное и полное предоставление обоснований, пояснений, расчетов и соответствующих приложений,
- за своевременное исполнение утвержденного Годового бюджета.

45. Руководители ЦФО, в частности руководители структурных подразделений, Директора школ и центров, несут ответственность за полное соблюдение требований настоящего Положения. Контроль над соблюдением настоящего Положения осуществляется членом Правления Университета, курирующим вопросы Бюджета Университета.

46. Первый Заместитель Председателя Правления и ОФРиК несут ответственность:

- за контроль исполнения бюджета посредством анализа предоставляемых отчетов от структурных подразделений/школ/центров,
- за консолидацию поступающей информации при формировании, согласовании и корректировках бюджета,
- за контроль бюджетного процесса в части формирования, согласования, утверждения и корректировок бюджета.

47. ОФРиК по закрепленным статьям бюджета, несет ответственность за:

- составление проекта бюджета по основной деятельности структурного подразделения в рамках стратегических задач развития его деятельности;
- согласование показателей бюджета активов, пассивов, доходов и расходов по основной деятельности, предоставление обоснований и защиты статей бюджета;
- свод заявок и предложений по формированию бюджета капитальных затрат/подготовка заявок и предложений по формированию бюджета капитальных затрат;
- составление пояснительной записки к проекту бюджета.
- за целесообразность приобретения товаров, выполнения работ или получения услуг в части иницируемых закупок;
- за исполнение утвержденных планов в соответствии со статьями, указанными в приказе;
- за обоснованность вносимых корректировок в части их касающейся.

48. Должностные лица Университета несут ответственность за принимаемые решения в рамках Устава Общества, должностных инструкций и нормативных актов РК

#### **Утверждаемые целевые показатели**

49. Целевые показатели определяют в стоимостном и количественном выражениях цели, поставленные акционерами на предстоящий год перед исполнительным руководством предприятия. Относительно этих целевых показателей планируются структура расходов и доходы предприятия и принимаются необходимые управленческие решения. Совет Директоров утверждает целевые показатели.

#### **Формирование фонда экономии**

50. Неиспользованные за месяц запланированные суммы расходов и инвестиций подлежат переносу на следующий месяц (следующие месяцы) полностью или частично путем формирования фонда экономии (ФЭ). Экономия переносится полностью в случае выполнения плана по доходам. В случае невыполнения плана по доходам увеличение ФЭ рассчитывается по следующей формуле:

51. увеличение ФЭ = процент выполнения плана по доходам × статья по плану – статья по факту.

52. ФЭ формируется, учитывается и используется по каждой статье бюджета.

53. Формирование, учет и правильность использования ФЭ осуществляет руководитель Отдела финансового развития и контроля.

54. Ежеквартально, в срок до 15-го числа руководитель Отдела финансового анализа и бюджетирования формирует отчет о текущем состоянии ФЭ.

#### **Дополнительные проекты, тренинги, семинары, и тп, не включенных в бюджет**

55. При появлении потенциально прибыльных проектов и мероприятий (тренинги, семинары, курсы, конференции) у подразделения, не включенных в бюджет, данное подразделение должно отправить представление ОФРиК и в Бюджетную рабочую группу

за неделю вперед по электронной системе документооборота с запросом на разрешение провести данное мероприятие (проект, смета). ОФРиК проводит оценку рентабельности данного мероприятия/проекта, в случае прибыльности мероприятия/проекта, данный проект запускается. Не разрешается проводить тренинги, семинары, курсы без отправления представления и расчета рентабельности. В случае проведения тренинга, семинара, курсов и тп. без согласия ОФРиК или Руководителя бюджетной рабочей группы, расходы по данному мероприятию производится не будет в случае нерентабельности проекта.

#### **Этапы реализации процесса бюджетирования в компании**

##### **56. Общие положения**

Для бюджетного процесса компании выделяется три этапа реализации процесса бюджетирования:

- планирование;
- контроль;
- анализ.

#### **Планирование**

57. В срок до 01 мая ответственные лица ЦФО, планируют обороты по бюджету в соответствующих бюджетах на год в разбивке по месяцам. Данные заполняются в соответствии с формами заявок установленными данным Положением.

58. В срок до 20 мая ответственные лица при необходимости корректируют указанные бюджеты.

59. В срок до 10 июня финансист-менеджер организует консолидацию бюджетов ЦФО в единый бюджет Университета.

60. В срок до 20 июля руководитель ОФРиК представляет консолидированные бюджеты Первому Заместителю Председателя Правления.

61. В срок до 20 августа Бюджет Университета выносится на рассмотрение и утверждение Правлением.

62. В процедуру защиты бюджетов ЦФО входит:

- Разработка плана мероприятий ЦФО охваченных системой бюджетирования;
- Согласование лимитов и нормативов (если таковые предусмотрены);
- Представление разработанного бюджета, вместе с комментариями к нему в ОФРиК;

- Презентация бюджета ЦФО Бюджетной рабочей группе.

#### **Бюджетные классификаторы**

63. **Бюджетные классификаторы** АО «Университет КАЗГЮУ имени М.С. Нарикбаева» используются для систематизации информационных потоков о финансовых результатах деятельности Университета, их использования в соответствии с требованиями руководства Университета для правильного принятия управленческих решений.

64. **Классификатор движения денежных средств** АО «Университет КАЗГЮУ имени М.С. Нарикбаева» предназначен для планирования, систематизации, контроля всех выплат, и поступлений, производимых Университетом и имеет три части: «Денежный поток по инвестиционной деятельности», «Денежный поток по операционной деятельности», «Денежный поток по финансовой деятельности».

#### **Порядок формирования, представления и защиты бюджета на год**

65. Основной целью бюджетирования на год является выполнение выбранных контрольных и целевых показателей всех ЦФО и АО в целом.

66. Планирование денежных потоков при годовом планировании делается в разрезе месяцев и кварталов. План денежных потоков должен соответствовать выбранным значениям целевых и контрольных показателей.

67. Первое плановое заседание Бюджетной рабочей группы на год проводится в период с 25 июня по 25 июля учебного года, предшествующего плановому. К первому заседанию должны быть подготовлены:

- Проекты целевых сводных бюджетов и бюджетов по подразделениям на год, отвечающие значениям целевых показателей;
- Проекты прогнозных сводных бюджетов и бюджетов по подразделениям на год, составленные по данным руководителей подразделений, и значения целевых и контрольных показателей, соответствующие прогнозному бюджету.
- список предлагаемых целевых изменений целевого бюджета.

По результатам первого планового заседания Бюджетной рабочей группы целевым планом на год становится последняя версия проекта целевого плана.

Второе заседание Бюджетной рабочей группы по составлению плана на год проводится в период с 25 августа по 10 сентября планового года.

Ко второму заседанию должны быть подготовлены:

- сводные бюджеты на текущий учебный год на основе фактических данных бюджета (по начислению) доходов и целевого плана прошлого года.
- Прогнозный отчет о выполнении целевых и контрольных показателей за текущий учебный год.
- Пояснительная записка о прогнозе результатов текущего учебного года, подписанная Заместителем Председателя Правления- Руководителем ОФРиК.
- Список ключевых, а также целевых показателей и их значений на текущий учебный год.

Результатом второго планового заседания должны быть утвержденные значения целевых показателей на плановый год, а также утвержденный план бюджета на год.

68. После принятия годового бюджета все изменения целевого плана на год передаются в ОФРиК, который обязан в течение пяти рабочих дней внести изменения в электронный вариант целевого бюджета на год. Все дальнейшие изменения целевого плана на год возможны только с согласия Председателя Правления, с отражением сделанного изменения в виде служебной записки изменений утвержденного бюджета, подписанного инициатором изменения и Председателем Правления.

69. В период с 25 июня по 25 июля проводится отчетное заседание Бюджетной Рабочей Группы по итогам прошедшего года. К нему Первым Заместителем Председателя Правления и ОФРиК должны быть подготовлены отчеты по сводным бюджетам и бюджетам подразделений на год, отчет по значениям целевых и контрольных показателей, а также пояснительная записка, подписанная Председателя Правления, либо Первым Заместителем Председателя Правления и ОФРиК. На заседании должно быть принято решение об оценке результатов прошедшего года, которое доводится далее до сведения всех сотрудников Университета. Может быть также принято решение о внесении изменений в целевой план на текущий год и об экономической мотивации руководителей СП по результатам прошедшего года.

#### **Бюджет доходов и расходов**

70. *Бюджет доходов и расходов (текущий начисленный бюджет)* Университета, позволяет определить прибыль, которая определяется как разница между совокупными расходами и совокупными доходами.

71. *Прибыль* – это превышение доходов над расходами. Прибыль формируется в зависимости от уровней по мере вычитания соответствующих групп расходов: маржинальная, операционная, до уплаты процентов и налога на прибыль, до уплаты налога на прибыль, чистая, нераспределенная. Система уровней прибыли позволяет определять и предназначена для анализа, как та или иная группа затрат влияет на конечный результат.

72. Различают следующие источники получения *дохода* в зависимости от вида деятельности (см. Приложение 3):

- От основной деятельности – доходы, получаемые в процессе осуществления основной деятельности – от оказания образовательных услуг в разрезе школ, с учетом оттока студентов, грантов на обучение и скидок.

- От неосновной деятельности – доход от непрофильных видов деятельности (СОК Адилет, коттеджный городок, и тп).

73. *Расходы* – затраты финансовых и материальных, которые несет Университет в процессе выполнения своей хозяйственной деятельности в целях получения будущего дохода. Все расходы по ЦФО Университета разделены на контролируемые и неконтролируемые, прямые и косвенные, что позволяет провести маржинальный анализ, а также определить ключевые показатели эффективности по каждому ЦФО.

74. В Приложении 4 прилагается утвержденная форма бюджета доходов и расходов.

#### **Доходная часть бюджета.**

75. Доходная часть бюджета формируется по видам поступлений, в соответствии с Классификатором движения денежных средств.

Основания для планирования доходной части:

**Образовательная деятельность** – информация по итогам предварительной регистрации на один академический период, предоставляемая Офис-регистратором. Периодичность:

- Осенний семестр;
- Весенний семестр.

Корректировка осуществляется по результатам окончательной регистрации.

Сверка доходной части осуществляется с ОБУ, производящего начисление согласно результатов регистрации. В случае расхождения данных, корректировка вносится по бухгалтерским данным.

**Неосновная деятельность (коммерческая)** – информация о количестве жителей в общежитии, о предполагаемых инвестиционных проектах (заверенная подписью ответственного за проект лица) и т.д.

**Прочая основанная деятельность** – информация о планируемых курсах повышения квалификации, научных проектах (заверенная подписью ответственных лиц), статистическая информация прошлых лет (повторное изучение дисциплин, передача экзаменов) и т.д.

#### **Расходная часть бюджета и принципы распределения (аллокации) расходов по ЦП.**

76. Расходная часть бюджета формируется на основании годовых заявок подразделений на включение в бюджет.

77. Расходы ЦП подразделяются на прямые расходы, расходы на обеспечение образовательного процесса, расходы на содержания здания, также накладные расходы. Из

вышеуказанных расходов прямые расходы относятся к группе «контролируемые расходы ЦП», все остальные относятся к группе «неконтролируемые расходы ЦП».

78. При составлении Бюджета доходов и расходов (БДР) по ЦП, от доходов ЦП отнимаются прямые расходы, чтобы выявить контролируемую маржу ЦП. От контролируемой маржи отнимаются расходы на обеспечение образовательного процесса, расходы на содержания здания, накладные расходы, для выявления финансового результата по ЦП.

79. Затраты на содержание здания распределяются по ЦП и ЦЗ, по удельному весу полезной площади, которую занимает обозначенное подразделение. Список расходов входящих в группу «содержание здания» указаны в Бюджете.

80. Затраты на обеспечение образовательного процесса сформированы расходами, которые в ходе учебного года были понесены Библиотекой, Офис Регистратором и Центром по поддержке обучающихся. Данные расходы включают распределённые по площади расходы на содержания здания, относящиеся к вышеуказанным подразделениям. Смотрите список расходов данных подразделении/ЦФО в форме бюджета. Расходы данных подразделений распределяются исключительно по следующим трем школам: Высшей школе права (ВШП), Высшей школе экономики (ВШЭ) и Высшей Гуманитарной Школе (ВГШ), где базой распределения выступают доходы школ. На основе доходов школ высчитывается процентная доля каждой школы и умножается на затраты ЦФО по обеспечению образовательной деятельности в разрезе фонда оплаты труда и прямых затрат Библиотеки, Офис Регистратора и Отдела по поддержке обучающихся.

81. Заключительным этапом распределений расходов является распределение расходов ЦЗ, то есть накладных расходов, по ЦП. Фонд оплаты труда АУП и обслуживающего персонала, их прямые расходы и их расходы на содержание здания, а также общие расходы Университета такие как налоги и аудиторские услуги распределяются между центрами прибыли по первичной базе распределения в виде доходов школ.

82. Аллокация оттока денежных средств по подразделениям по обеспечению образовательной деятельности, содержанию здания и по выбытию денег по накладным видам расходов производится по тому же методу, применяемому для составления БДР по подразделениям.

#### **Финансовые результаты БДР**

83. Финансовыми результатами БДР являются:

- Контролируемая маржа – доход Университета по основной деятельности от ЦП за вычетом прямых расходов по основной деятельности ЦП;
- Операционная прибыль – прибыль, получаемая Университетом в результате основной деятельности, т.е. превышение доходов от основной деятельности над расходами по основной деятельности;
- Прибыль до уплаты налогов и процентов образуется после прибавления к операционной прибыли доходов от неосновной деятельности (ЦФО «Непрофильные») и вычитания расходов от неосновной деятельности;
- Прибыль до уплаты налогов образуется после вычитания выплат по процентам кредитов и займов;
- Чистая прибыль образуется в результате вычитания из прибыли до уплаты налогов, налога на прибыль, и является целевым показателем БДР, согласно которого обычно строится сам процесс оптимизации отдельных статей данного бюджета. Она же



является основным источником выплат дивидендов, осуществления благотворительных взносов и дальнейшей реинвестиции;

- Нераспределенная прибыль – прибыль, остающаяся на распоряжении у Университета после вычитания из чистой прибыли выплат дивидендов, благотворительных взносов и реинвестиций. Данная прибыль автоматически отражается в Бюджете баланса активов и пассивов.

**Порядок финансирования расходов – исполнение бюджета денежных средств.**

84. Все расчеты независимо от формы оплаты проводятся Отделом бухгалтерского учета. Расчеты производятся безналичным путем, в исключительных случаях – наличными средствами. Оплата осуществляется только после акцепта заявки и соответствующего расходного денежного документа.

85. Процедура финансирования расходов иницируется подразделением – центром ответственности, посредством составления Заявки на оплату установленного образца. Утвержденная заявка может использоваться как для приобретения товаров и услуг за наличный расчет, так и для оплаты счетов, а также при проведении внутриуниверситетских мероприятий.

86. В заявке на оплату указывается бюджетная статья расходов, количество, цена и стоимость приобретаемого товара (работы, услуги). К заявке прилагаются счет от поставщика, договор или смета на проведение мероприятия.

87. Заявка подписывается руководителем подразделения – ЦФО, на который должны быть возложены эти расходы, и одобряется и проверяется ОФРиК.

1. При согласовании заявок сотрудник ОФРиК проверяет корректность заявки и производит контроль соответствия утвержденных бюджетных показателей. В момент согласования заявки осуществляется одновременное списание заявленной суммы с соответствующей бюджетной статьи инициатора заявки. Согласованные заявки с приложениями направляются в Отдел бухгалтерского учета для оформления платежных документов и осуществления платежа.

**Порядок ежемесячного мониторинга бюджетных показателей и исполнения бюджетов.**

88. Фактические данные для контроля исполнения бюджетов собираются в учетных базах данных АО «Университет КАЗГЮУ» (1С-версия).

89. Основной целью ежемесячного мониторинга бюджетных показателей является сопоставление бюджетов планового месяца с учетом фактических данных за прошедшие с начала года месяцы, чтобы выполнение целевых показателей за год оставалось возможным, либо целевые показатели вовремя были скорректированы.

90. Основной целью бюджетирования на квартал является составление бюджетов трех плановых месяцев с учетом фактических данных за прошедшие с начала года месяцы, чтобы выполнение целевых показателей за год оставалось возможным, либо целевые показатели вовремя были скорректированы.

91. Ежемесячный мониторинг бюджетных показателей осуществляет ОФРиК.

92. В случае обнаружения отклонений способных привести к превышению заданных в бюджетах значений ОФРиК обязан выяснить причину данных отклонений и довести до сведения руководителя бюджетной рабочей группы.

93. В случае обнаружения отклонений способных привести к превышению заданных в бюджетах значений ОФРиК ставит в известность Председателя Правления, либо Первого Заместителя Председателя Правления.

94. Оценка общего исполнения годового бюджета осуществляется ОФРиК поквартально, не позднее 15 числа после завершения отчетного квартала. В отчете указываются фактические показатели за квартал и нарастающим итогом с начала года, а также рассчитываются отклонения между фактическими показателями в абсолютном и относительном выражении. В состав отчета включается пояснительная записка с анализом причин отклонений.

95. Материалы аналитического план-факт отчета рассматриваются на отчетном заседании Бюджетной рабочей группы.

#### **Порядок составления Бюджета инвестиций**

96. Бюджет инвестиций составляется с целью:

- определения целесообразности и приоритета каждого инвестиционного проекта;
- планирования по суммам и по срокам стратегических и текущих инвестиций;
- постановки поступлений и выплат, амортизации, налогов, эксплуатационных расходов, связанных с инвестициями, в годовые бюджеты в течение срока каждой инвестиции.

97. Инициатором инвестиционного проекта может быть любое подразделение Университета.

98. В первую очередь идея инвестиционного проекта должна быть представлена Председателю Правления для согласования на предмет целесообразности, соответствия стратегии Университета, текущим приоритетом и значениям целевых показателей.

99. В случае одобрения идеи инвестиционного проекта Председатель Правления дает ОФРиК указание на анализ инвестиционного проекта для определения его стоимости, рентабельности, сроков окупаемости, уровня рисков, а также прочих факторов определяющих параметры инвестиционных проектов.

100. Финансовый аналитик ОФРиК вправе запрашивать не относящуюся к его компетенции необходимую информацию для оценки от инициатора инвестиционного проекта.

101. Ответственность за достоверность представленной информации несет инициатор проекта.

102. Финансовый аналитик проводит оценку инвестиционного проекта руководствуясь методиками оценки инвестиционных проектов.

103. Ответственность за достоверность расчетов, а также применяемых методик оценки несет финансовый аналитик.

104. Результатом оценки инвестиционного проекта будет являться бизнес-план инвестиционного проекта и его презентация, которые выносятся на рассмотрение Председателя Правления.

105. Ответственность за консолидацию информации в бизнес-план и составление его презентации несет инициатор проекта.

106. В случае одобрения инвестиционного проекта составляются бюджет проекта, сметы, и прочие необходимые документы.

#### **Порядок уточнения и корректировки бюджетов АО «Университет КАЗГЮУ имени М.С. Нарикбаева»**

107. В случае невозможности выполнения по объективным причинам запланированных годовых целевых показателей, составляется уточненный бюджет с

обоснованием необходимости изменения ранее согласованных и утвержденных целевых показателей на год.

108. Годовой бюджет подвергается корректировке начиная от даты пересмотра и до конца бюджетного года. До момента пересмотра ранее утвержденные плановые показатели остаются в действии. Корректировки, внесенные в первоначальный вариант годового бюджета, оформляются в виде документа и хранятся отдельным файлом.

109. Правом корректировки бюджетов обладает Бюджетная рабочая группа, а в период между заседаниями – Председатель Правления, либо Первый Заместитель Председателя Правления.

110. Изменение бюджета более чем на 50% от первоначального значения может утвердить только Бюджетная рабочая группа на очередном или внеочередном заседании. Если созвать Бюджетная рабочая группа невозможно, то такое изменение должно быть утверждено, кроме Председателя Правления – Первым Заместителем Председателя Правления.

111. Инициатором корректировки бюджета может быть любой из руководителей Университета, составляющих бюджеты (в части своих бюджетов).

112. Корректировка бюджетов Университета иницируется в случаях:

- возникновения дополнительных возможностей, позволяющих увеличить объем реализации Университета;
- перерасхода бюджетов выплат;
- других обстоятельств, влекущих невозможность выполнения составленных бюджетов.

113. Инициатор корректировки должен предоставить соответствующую заявку с внесенным в него изменением на заседание Бюджетной рабочей группы, с приложением служебной записки о причинах изменения. После утверждения Бюджетной рабочей группой поправки к бюджету главный специалист ОФРиК вносит изменения в бюджет.

114. При изменении одного бюджета необходимо ввести изменения во все связанные бюджеты. Переброска средств с бюджета одного подразделения на бюджет другого подразделения допускается только с разрешения и согласия Руководителя подразделения, в бюджете которого изначально находились средства.

#### **Заключительные положения**

115. Правом внесения изменений в настоящее положение, а также документы, регламентируемые данным положением, обладает Бюджетная рабочая группа Университета.

116. Контрольная версия Положения и всех его Приложений хранится в ОФРиК в бумажном виде. Электронная версия должна быть доступна всем участникам бюджетного процесса в локальной сети Университета только для чтения. ОФРиК обязано контролировать актуальность бумажной версии и проводить изменение электронной версии в соответствии с решениями Бюджетной рабочей группы.

117. Все изменения настоящего положения, проводимые Бюджетной рабочей группой Университета, фиксируются протоколом, который подшивается к настоящему Положению. Незапротоколированные решения не являются основанием для изменения настоящего положения.





## Приложение №1.

### **Центры Инвестиций:**

Определяются на каждый год, исходя из приоритетных направлений

### **Центры Прибыли:**

- Высшая школа права (ВШП)
- Высшая школа экономики (ВШЭ)
- Школа общеобразовательных дисциплин и языковой Подготовки

### **(ШОД)**

- Отдел Послевузовских Программ (Институт послевузовского обучения и международных связей) (ОПП)
- Бизнес Школа (БШ)
- Центр Дистанционного Обучения (ЦДО)
- Военная кафедра (ВК)
- Проектный офис Академии Зиманова
- Общежитие
- Академия управления безопасности и специальных программ
- Непрофильные

### **Центры Затрат:**

- Журнал "Право и Государство"
- СД
- Функциональные центры
- Служба внутреннего аудита
- Управление по работе с человеческими ресурсами
- Отдел бухгалтерского учета
- Отдел финансового развития и контроля
- Отдел маркетингового анализа и исследований
- Управление правового обеспечения
- Отдел информационных технологий
- Канцелярия/Архив
- PR служба
- Служба безопасности
- Обеспечение образовательного процесса
- Библиотека им. Нарикбаева
- Офис регистратора
- Центр поддержки обучающихся
- Приемная комиссия

**Приложение №2.**



### Приложение №3.

#### Источники получения дохода в зависимости от вида деятельности

- Основная деятельность
- Доходы от образовательной деятельности
- Доходы от образовательной деятельности (Летний/Зимний семестр)
- Доходы от образовательной деятельности (семинары, консультации)
- Прочая основная деятельность
- Академическая разница
- Научная экспертиза (МинЮст РК ГУ)
- Пересдача экзаменов
- Повторное изучение дисциплин
- Повышение квалификации, семинары (по тендеру)
- Неосновная деятельность
- Библиотечное обслуживание
- Курсы
- Проведение Республиканских семинаров, международных симпозиумов
- Услуги по проведению правового анализа
- Повышение квалификации, семинары(по тендеру)
- Доход в виде вознаграждения
- Доход от аренды Доход от общежития
- Доход в виде безвозмездно полученного имущества



**ПРОЕКТ "БЮДЖЕТ 2019-2020"**

**Приложение №4.**

Названия строк	Вариант Бюджета	для	Второстепенные расходы	
Поступление	2 426 510 595			2 426 510 595
Выбытие по зарплате	-1 782 136 420			-1 782 136 420
Выбытие	-493 690 084		-379 685 141	-873 375 225
Выбытие на содержание здания	-147 660 949		-21 169 400	-168 830 349
<b>Общий итог</b>	<b>3 023 142</b>		<b>-400 854 541</b>	<b>-397 831 399</b>

Поступление	План 2019-20	Поступило в период 01.07.19-31.08.19	Плановый остаток поступлений
01 Высшая школа права	920 530 409	252 661 725	667 868 685
02 Высшая школа экономики	445 774 642	131 581 968	314 192 673
03 Школа общеобразовательных дисци	448 379 489	155 031 756	293 347 733
04 Центр профессионального образова	72 000 000	5 399 350	66 600 650
05 Бизнес школа	73 345 200		73 345 200
06 Военная Кафедра	42 808 500		42 808 500
07 Академия безопасности	40 000 000		40 000 000
10 Коттеджный городок	45 600 000		45 600 000
12 Общежитие	31 500 000		31 500 000
Аренда нежилого помещения	18 000 000		18 000 000
Департамент по студенческим делам	62 700 000		62 700 000
Общеуниверситетские поступления	179 032 356		179 032 356
Отдел государственных закупок	6 200 000		6 200 000
Офис по поддержке Всемирного Банка	33 440 000		33 440 000
Сумма до выяснения Абитуриент не прикреплен к школе		14 333 006	
<b>Общий итог</b>	<b>2 419 310 595</b>	<b>559 007 805</b>	<b>1 860 302 790</b>