

# ФИНАНСОВАЯ СИСТЕМА УЧРЕЖДЕНИЯ КУЛЬТУРЫ. ФИНАНСОВАЯ СТРАТЕГИЯ.

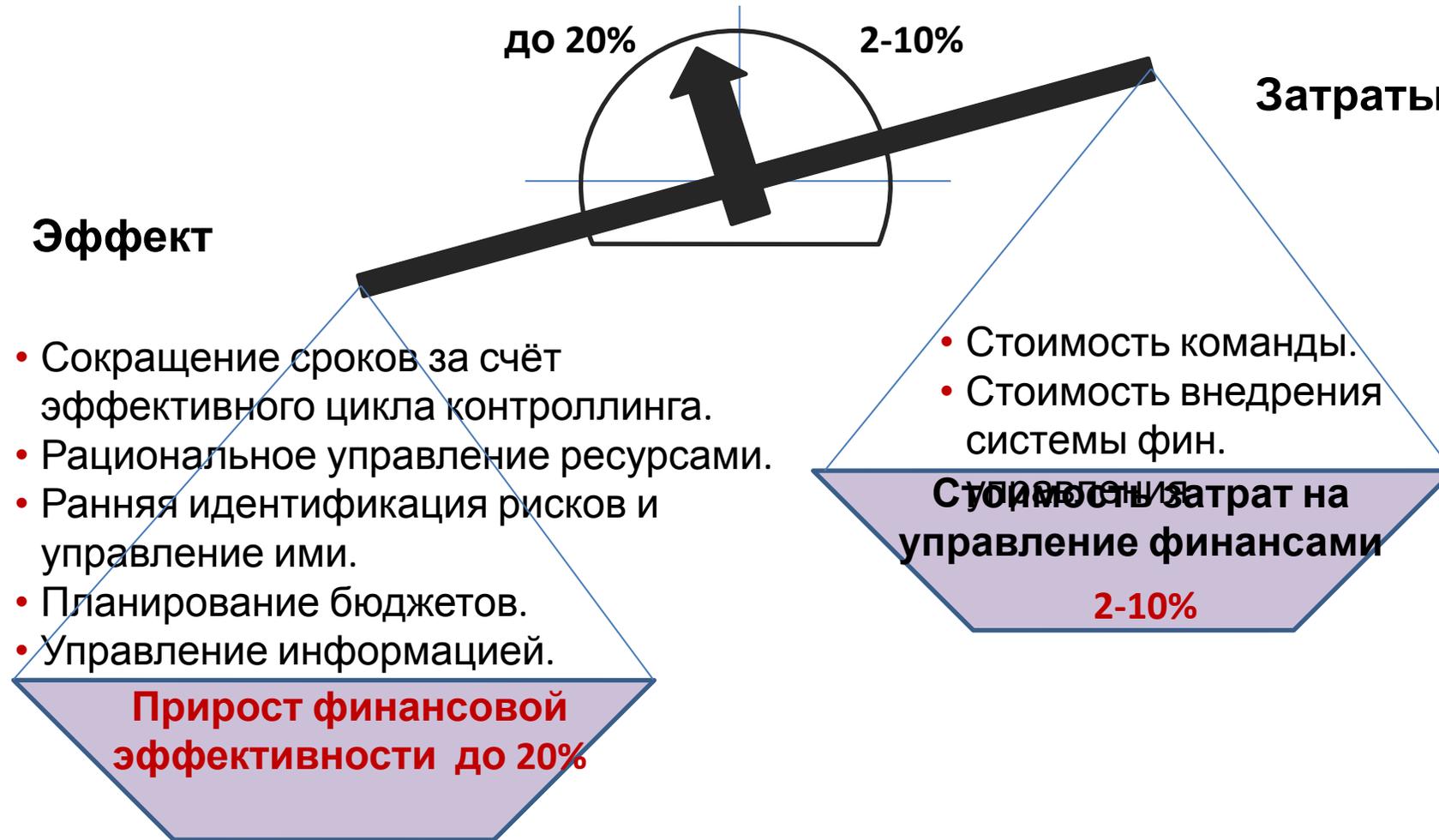
Когда твои решения уместны, то за  
тобой пойдут и без приказа; когда же  
ведешь себя неуместно, то не  
послушают, хоть и прикажешь.  
Конфуций, 5 век до Р.Х.



**Финансовая система** – это часть единой системы управления учреждением культуры, предназначение которой заключается в привлечении и эффективном использовании финансовых средств, необходимых для его развития и реализации целей и задач культуры.



# ЦЕННОСТЬ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ ФИНАНСАМИ В УЧРЕЖДЕНИИ КУЛЬТУРЫ



# ОСНОВНЫЕ ПРИЧИНЫ ПРОВАЛОВ В ФИНАНСОВОМ УПРАВЛЕНИИ

## Vital Smarts & Circus Group:

- Финансовому директору цирка не хватает лидерских навыков, управленческого опыта, времени или энергии, чтобы исполнить все задачи.
- Сотрудники и руководители творческих подразделений уклоняются от расстановки фин. приоритетов.
- Руководители других подразделений замалчивают трудности, с которыми они столкнулись, и ждут, пока кто-нибудь расскажет о них.
- Сотрудники финансовых подразделений потеряли заинтересованность и видение единых корпоративных целей циркового бизнеса.

## Standish Group:

- Недостаток интереса к финансовому управлению со стороны менеджмента (Lack of interest).
- Плохие коммуникации (Poor communications).
- Медлительность в процессах (Lack of velocity).
- Благодушные (A "No-Bad-News" Environment).

## Technology Industry Association (CompTIA):

- Плохо поставленное управление коммуникациями
- Слабое управление требованиями и приоритетами
- Недостаток вовлеченности в финансовые процессы со стороны высшего руководства
- Неопределенные критерии финансового успеха и завершения творческих проектов
- Нереалистичные бюджеты культурных и проектов
- Недостаток или отсутствие управления рисками
- Недостаточно ясные процессы контроля и управления изменениями.

*По материалам доклада П. Брэдли  
«Роль финансовых служб в развитии бизнеса»*

# ЦЕЛИ, ЗАДАЧИ И ФУНКЦИИ ФИНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА В УЧРЕЖДЕНИИ КУЛЬТУРЫ



Горшечник может создать десять тысяч горшков, но горшок не может ни создать горшечника, ни уничтожить его.

Гуань Инь Цзы. 7 век после Р.Х.

# МЕСТО ФИНАНСОВОЙ СИСТЕМЫ В УПРАВЛЕНИИ ОРГАНИЗАЦИЕЙ КУЛЬТУРЫ

## Стратегическое планирование

Видение;  
Предназначение;  
Пакет целей;  
Приоритеты.

## Реализация

- Проекты и процессы культурной деятельности;
- Организация работы исполнителей;
- Обеспечение ресурсами;
- Управление качеством;
- Охрана труда и техника безопасности.

## Информационные технологии

- Документооборот;
- Стандартизация процессов;
- Коммуникации;
- ERP система;
- Сетевые решения.

## Персонал

- Структура и штат;
- Рекрутинг;
- Обучение;
- Творческие и рабочие команды;
- Учет кадров.

## Коммерция

- Портфель культурных проектов;
- Целевые аудитории;
- Ценовая матрица;
- Дистрибьюция;
- Маркетинг.

## Финансы

- Привлечение финансов;
- Инвестиции;
- Бюджетирование;
- Планирование;
- Учет.



# ЧЕТЫРЕ ПОДХОДА К УПРАВЛЕНИЮ ФИНАНСОВОЙ СИСТЕМОЙ



Процессный подход  
(Управление доходами и  
расходами)



Структурный подход  
(Управление  
активами и  
капиталом)



Морфологический подход  
(Первичный  
документооборот)



Функциональный подход  
(Управление движением денежных  
средств)

# ЧТО ТАКОЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ УЧЕТ?

Задачи  
управленческого  
о учета

Планирование

Учет затрат и  
контроль

Анализ и отчетность

Способы  
реализации задач  
управленческого  
учета

Бюджетирование

Оперативный учет

Внутренняя и  
внешняя отчетность

Средства  
реализации задач  
управленческого  
учета

Бюджет движения  
денежных средств

Платежный  
календарь

Отчет о движении  
денежных средств

Бюджет доходов и  
расходов

Калькуляции

Отчет о прибылях и  
убытках

Плановый баланс

Учет оборотных  
активов и КО

Итоговый баланс

Учет внеоборотных  
активов и ДО

# ФУНКЦИИ ФИНАНСОВОЙ СИСТЕМЫ

Инвестиционно –  
распределительная  
функция

Распределение финансовых ресурсов (как квинтэссенция совокупного ресурсного потенциала) внутри учреждения культуры, способствует наиболее эффективному их использованию.

Фондообразующая  
(источниковая)  
функция

Оптимизация источников финансирования для обеспечения культурных программ учреждения по всем направлениям, процессам и проектам.

Функция  
распределения  
финансов

Определение целесообразности и способов финансирования: открыть или ликвидировать проект, поддерживать определенную величину вложений, изымая избыточную прибыль, реинвестировать прибыль.

Обеспечивающая  
функция

Финансы организации культуры обеспечивают удовлетворение интересов стейкхолдеров: учредителей, потребителей, творческих коллективов, поставщиков, общества и пр...

Контрольная  
функция

С помощью финансовых показателей и (или) индикаторов, построенных на их основе, осуществляется наиболее действенный контроль за эффективным использованием ресурсного потенциала организации культуры.

# ЭЛЕМЕНТЫ ФИНАНСОВОЙ СТРАТЕГИИ

## Стратегия формирования финансовых ресурсов

### Политика формирования собственных ФР:

- Бюджетная политика;
- Амортизационная политика;
- Политика работы со спонсорами.

### Политика формирования заёмных ФР:

- Политика привлечения долгосрочных кредитов;
- Политика управления финансовым лизингом.

## Инвестиционная стратегия

### Политика реального инвестирования:

- Инвестиционный портфель культурных проектов;
- Обновление ОС;
- Инвестиционный

### Политика инфраструктурного инвестирования:

- Амортизационный портфель;
- Управление рисками обеспечения;
- Управление доходностью.

## Стратегия финансовой безопасности

### Политика управления финансовыми рисками.

### Политика управления структурой капитала.

### Политика управления денежными потоками.

## Стратегия качества управления финансовой системой

### Методология управления процессами финансовой службы.

### Методология управления проектами.

### Программа совершенствования структуры финансовой службы.

## Налоговая стратегия

### Налоговая учетная политика.

### Политика снижения налоговых рисков.

# СТРУКТУРНО-ФУНКЦИОНАЛЬНАЯ МОДЕЛЬ ФИНАНСОВОЙ СЛУЖБЫ

Истинный мастер, стремясь хорошо  
сделать свое дело, прежде всего должен  
наточить свой инструмент.

Конфуций. 5 век до Р.Х.



# УРОВНИ УПРАВЛЕНИЯ В УЧРЕЖДЕНИИ КУЛЬТУРЫ

## **Идеологический уровень:**

Генеральный директор учреждения культуры, в соответствии с культурным предназначением и стратегией, организует разработку и реализацию ключевого стратегического решения, а также приоритетов развития на стратегический период.

## **Стратегический уровень:**

Руководители подсистем управления (директора по направлениям) разрабатывают и осуществляют стратегии реализации ключевого стратегического решения – культурную, коммерческую, творческую, экономическую, финансовую, кадровую, и организационную политики.

## **Тактический уровень:**

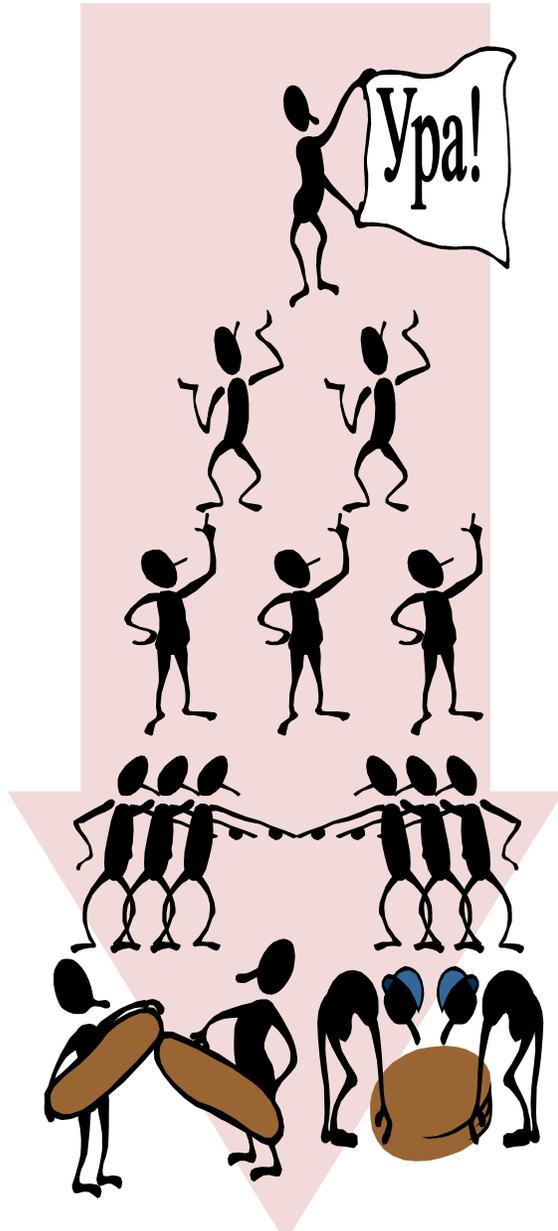
Линейные и функциональные руководители подразделений воплощают стратегии подсистем, путем планирования и реализации тактических задач.

## **Оперативный уровень:**

Руководители низового звена (исполнительских, творческих и рабочих групп) обеспечивают планирование и реализацию конкретных оперативных заданий в процессах.

## **Исполнительский уровень:**

На уровне исполнителей целью их действий является достижение культурного результата в выполнении предназначения учреждения культуры.

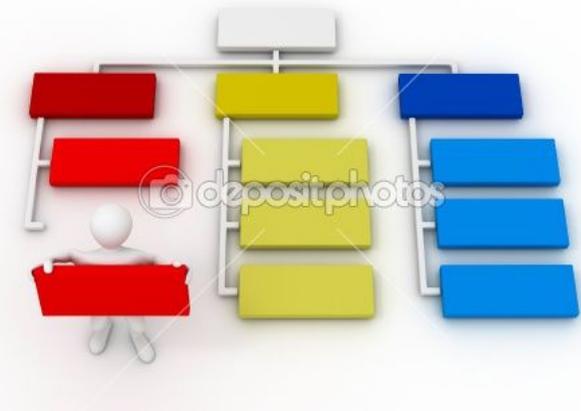


# ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ СТРУКТУРНО-ФУНКЦИОНАЛЬНОЙ МОДЕЛИ ФИНАНСОВОГО УПРАВЛЕНИЯ



**Структурно-функциональная модель (СФМ)** – распределение результатов и процессов по структурным подразделениям и специалистам финансово-экономической службы учреждения культуры.

**Роли в СФМ** – набор относительно однородных функций, которые должны выполняться в структурной единице, с определенными ответственностями и полномочиями.



**Структура управления** – декомпозиция всех ролей, которые должны выполняться в финансово-экономической службе, по уровням управления – стратегическому, тактическому и оперативному.

# ТРЕБОВАНИЯ К ПЛАНИРОВАНИЮ СТРУКТУР

1. Непротиворечивость

2. Определение уровней управления

3. Распределение задач и функций

~~4. Дублирование задач и функций~~

5. Распределение ответственности и прав

~~6. Двойное / тройное подчинение~~

7. До 7 элементов в подчинении каждого

руководителя

8.



Подраз-  
делени  
е

# РОЛИ В ФИНАНСОВО – ЭКОНОМИЧЕСКОЙ СЛУЖБЕ

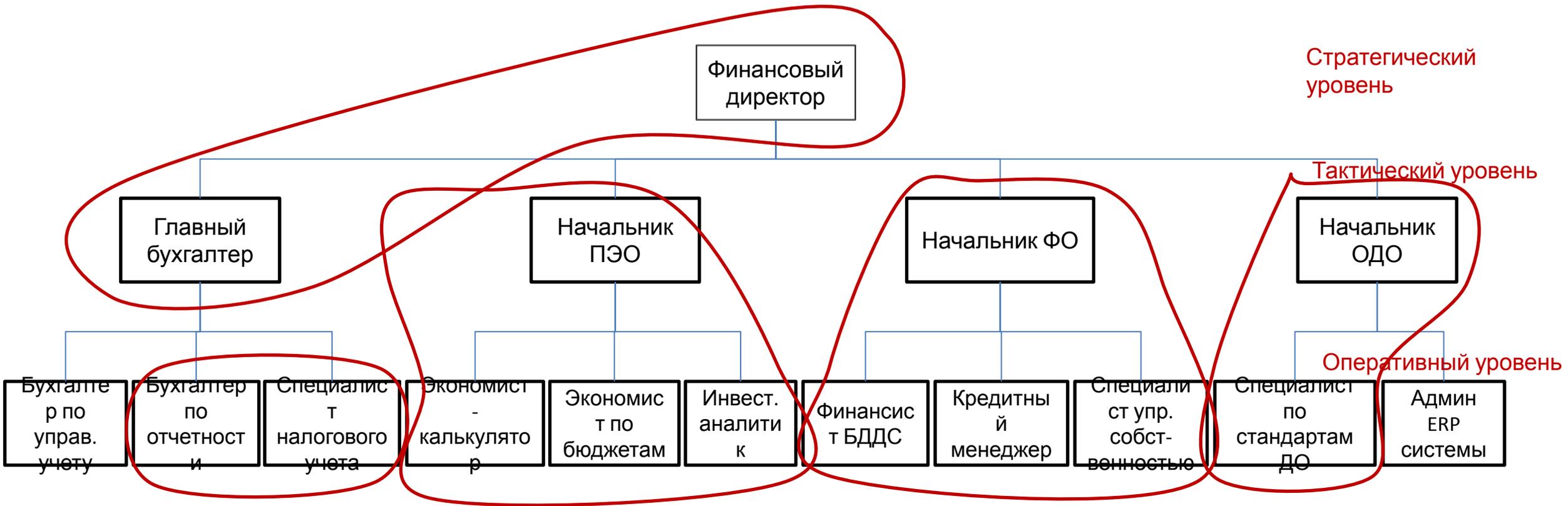
**Системный**

**уровень**  
Единоначалие

**Стратегические субпакеты**

Бухгалтерский субпакет			Экономический субпакет			Финансовый субпакет			Субпакет документооборота		
			<b>ролей</b>								
			<b>Тактические</b>								
			<b>роли</b>								
Управ. Бух. учет	Налогов. учет	Бух. отчетность	Себестоимость	Бюджеты	Инвест. проекты	БДДС и ПК	Банки и кредиты	Управ-е собствен-стью	Стандарты и процессы	Аудит	ERP
			<b>Оперативные</b>								
			<b>функции</b>								
С	П	Е	Ц	И	А	Л	И	С	Т	Ы	

# УПРАВЛЕНИЕ СТРУКТУРОЙ РОЛЕЙ В ФИНАНСОВОЙ СЛУЖБЕ



1. Обеспечивается единоначалие в исполнении пакета целей финансово-экономической службы.
2. Определена ответственность за исполнение задач и функций.
3. Определена иерархия принятия решений.

# «Похудевшая» структура ФЭС

Системный  
уровень

Финансовый  
директор

Тактический уровень

Начальник  
ПЭО –  
экономист по  
бюджетам и  
инвестициям

Начальник ФО  
– финансист  
по БДДС,  
кредитам и ЦБ

Начальник  
ОДО –  
специалист по  
стандартам  
ДО

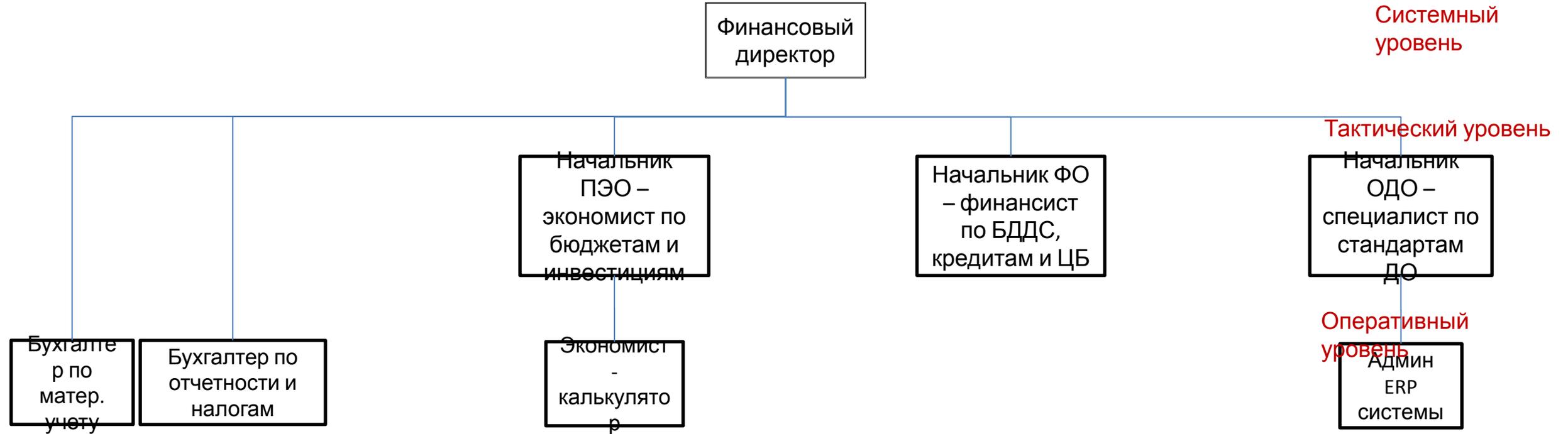
Оперативный  
уровень

Бухгалтер  
по матер.  
учету

Бухгалтер по  
отчетности и  
налогам

Экономист  
-  
калькулятор

Админ  
ERP  
системы



# Методика диагностики структуры

## S.M.A.R.T.

<b>Specific</b> (Конкретная)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Структура ФЭС четкая. Результаты по уровням управления обозначены конкретно.</li></ul>
<b>Measurable</b> (Измеримая)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Определено, в чем будут измеряться результаты работы ФЭС.</li><li>• Определены параметры измерения качества ФЭС: затраты, количество, время.</li></ul>
<b>Activity and Achievement Based</b> (Достижимая)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Доступные ресурсы позволяют построить структуру ФЭС.</li><li>• Сильные стороны ФЭС позволяют достичь целей организации.</li><li>• Компетенции специалистов позволяют достичь цели ФЭС.</li><li>• Известны ограничения исполнения функций ФЭС.</li></ul>
<b>Realistic and Relevant</b> (Актуальная и реалистичная)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Структура ФЭС соответствует структуре учреждения культуры.</li><li>• Структура помогает команде ФЭС выполнять свои функции, работы и задачи.</li><li>• Способствует развитию команды ФЭС и членов команды.</li></ul>
<b>Time</b> (Время)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Согласованы сроки построения структур на всех уровнях.</li><li>• Согласованы точки контроля для мониторинга работы ФЭС.</li><li>• Указаны все ограничения времени, что позволяет легко определить масштабы и границы реорганизации структуры.</li></ul>

# КЛЮЧЕВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ЭФФЕКТИВНОСТИ (KPI - Key Performance Indicators)

Показатели, которые в количественном выражении показывают, насколько эффективно финансовая служба добивается поставленных целей и задач в каждом пакете и субпакете проектов и процессов организации культуры.

**KPI — это инструмент измерения поставленных целей.**  
Если показатель, который вы поставили в структурной декомпозиции, не связан с целью, тогда нельзя использовать данный термин.

Можно выделить две группы таких показателей:

**Запаздывающие** — отражают результаты деятельности финансовых подразделений по истечении периода.

**Опережающие** — дают возможность управлять ситуацией в пределах отчётного периода, с целью достижения заданных результатов в конце, или корректировки.



# ТАБЛИЦЫ АРХИТЕКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ КР

**Стратегическая карта (Strategy map)** — это пакет показателей, непосредственно связанный с целями финансовой системы учреждения культуры.

Перечень стратегических карт необходимо подбирать индивидуально для каждого процесса. Далее в таблице дан **избыточный набор стратегических карт** финансовой системы.



**Многомерные базы данных (Online analytical processing (OLAP))** — системы учета и структурированные информационные хранилища, в которых отражаются изменения в ходе ведения работ и операций.

**Ключевые показатели эффективности (Key Performance Indicator (KPI))** - показатели, которые в количественном выражении показывают, насколько эффективно в процессе достигаются поставленные цели и задачи.

**Первичные документы (Operation Data)** – элементы информационного поля, в которых отражаются шаги по реализации процессов финансовой службы.

# АРХИТЕКТУРА СТРАТЕГИЧЕСКИХ КРІ ФИНАНСОВОЙ

## СЛУЖЕБЫ

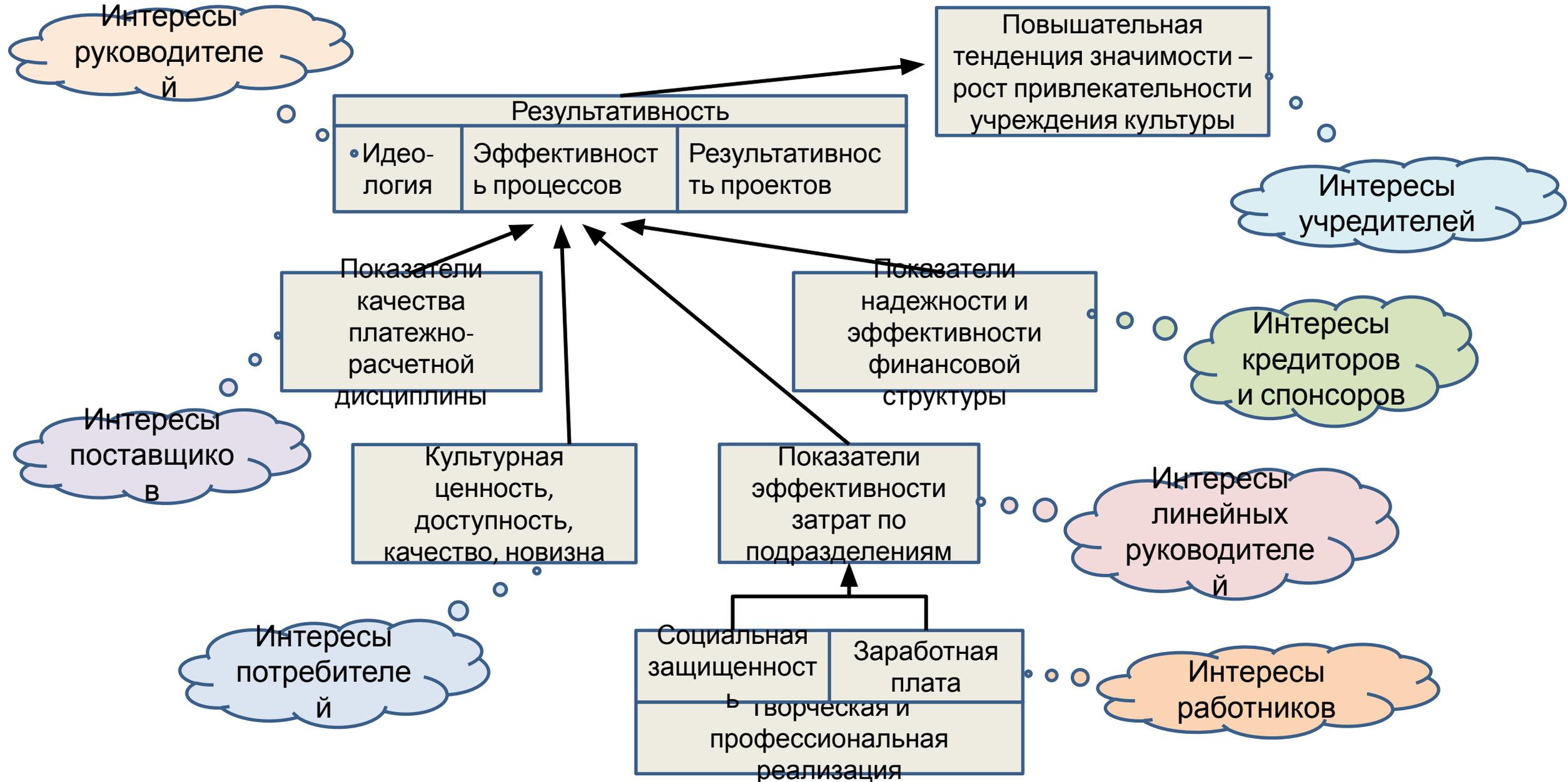
Стратегическая карта <i>Strategy map</i>	Многомерные базы данных <i>Online analytical processing (OLAP)</i>	Ключевые показатели эффективности <i>Key Performance Indicator (KPI)</i>	Первичные плановые документы <i>Operation Data</i>
Обеспечение постоянных затрат учреждения культуры	Бюджет доходов и расходов <i>(direct cost)</i>	Нормативы статей посто-янных затрат <i>(cost drivers)</i>	План-график работ Заявка
Обеспечение безубыточности ФХД учреждения культуры	План точки безубы-точности <i>(cost of production report)</i>	Предельные отклонения точки безубыточности <i>(cost indicator)</i>	Накладная Аналитический расчет точки безубыточности
Обеспечение рентабельности проектов	План прибыльно- сти проектов <i>(expected profit)</i>	Нормативы необходимых видов рентабельности проектов <i>(rate of profit)</i>	Аналитический расчет рентабельности
Обеспечение текущей ликвидности	Оценка активов и мощностей <i>(evaluation of the property of an enterprise)</i>	Нормативы структурной и текущей ликвидности <i>(overall &amp; privaty liquidity)</i>	Прогноз оценки
Обеспечение бюджетной эффективности	Программа бюджетного финансирования	Эффективность текущих и проектных бюджетов	Аналитические планы и отчеты

# СТЕЙКХОЛДЕРЫ

Стейкхолдеры – это физические лица, группы лиц или организации, которые способны влиять, быть подверженными влиянию, или осознавать свою подверженность влиянию решений, действий или результатов финансовой деятельности учреждения культуры.



# СТЕЙКХОЛДЕРЫ ФИНАНСОВОЙ СИСТЕМЫ



## Раздел 2. ПЛАНИРОВАНИЕ, БЮДЖЕТИРОВАНИЕ И ПРОГНОЗИРОВАНИЕ В УЧРЕЖДЕНИИ КУЛЬТУРЫ.



Обдумай, верно ли и возможно ли то, что ты обещаешь, ибо обещание - есть долг.  
Конфуций. 5 век до Р.Х.

# ЧТО ТАКОЕ СТРАГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ И БЮДЖЕТИРОВАНИЕ?

Стратегическое планирование учреждения культуры – это процесс разработки и установления **системы количественных и качественных показателей** для всей культурной деятельности и для каждого подразделения, которые определяют темпы, пропорции и тенденции их развития, в соответствии с **ключевым стратегическим решением**.

## Основные цели стратегического планирования:

1. Концентрация внимания на приоритетных для учреждения культуры направлениях.
2. Готовность к адекватной и своевременной реакции на изменения во внешней среде.
3. Сведение к минимуму нерациональных действий при возникновении рисков и возможностей.
4. Обеспечение четкого взаимодействия между руководством и исполнителями.



### Разрезы формирования бюджетов

По всей организации

По подразделениям (центрам финансовой ответственности)

По видам деятельности (экспозиции, проекты, логистика и т.д.)

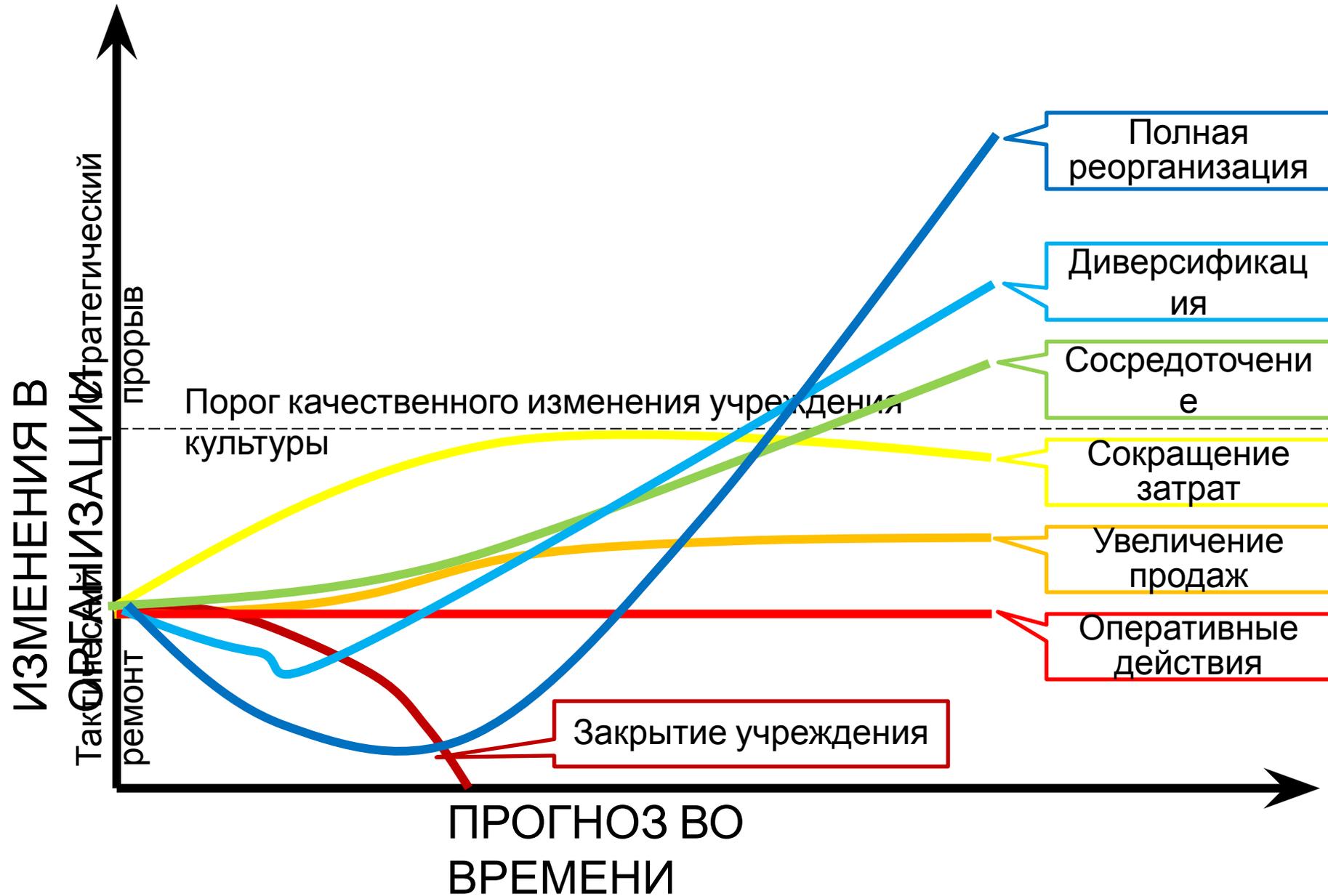
### Тип бюджета

Итоговый бюджет

Операционный бюджет

Функциональный бюджет

# КЛЮЧЕВОЕ СТРАТЕГИЧЕСКОЕ РЕШЕНИЕ



# ТЕХНОЛОГИЯ «PERFORMANCE MANAGEMENT»



# СТРУКТУРНАЯ ДЕКОМПОЗИЦИЯ В РАЗРАБОТКЕ ФИНАНСОВОЙ ПОЛИТИКИ УЧРЕЖДЕНИЯ КУЛЬТУРЫ

Путь в тысячу ли начинается с первого шага.  
Конфуций. 5 век до Р.Х.



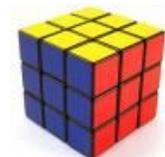
Структурная декомпозиция - это средство определения всех видов результатов, работ и организационных решений для достижения целей учреждения культуры и разделения их на иерархию управляемых пакетов.

- РЕЗУЛЬТАТЫ - иерархическая структура результатов отвечает на вопрос «ЧТО Т ДЕЛАТЬ?»
- РАБОТЫ – ориентированные на задачи действия, отвечающая на вопрос «КАК ДЕЛАТЬ?»
- ОРГАНИЗАЦИЯ – определяет исполнителя или ответственного за организацию исполнения задач и поручений, и отвечает на вопрос «КТО БУДЕТ ДЕЛАТЬ?».

# СТРУКТУРА ДЕКОМПОЗИЦИИ РЕЗУЛЬТАТОВ ФИНАНСОВОЙ СИСТЕМЫ



## Задача корпоративной финансовой системы



**Ключевое стратегическое решение:** Готовность обеспечить финансовыми ресурсами драйверы текущей и проектной деятельности музея.  
Увеличить посещаемость музея на 40 % за счет реализации драйвера комплексных культурных проектов

## Стратегические пакеты PBS



Технологии управления фондами и культурными проектами обеспечат стабильность и готовность к росту посещаемости.



Управление доходами и расходами обеспечит реализацию культурных проектов



Управление финансовыми потоками обеспечит проекты необходимыми ресурсами

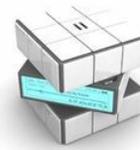


Налоговое планирование обеспечит оптимизацию налоговой нагрузки

## Тактические субпакеты



Обеспеченность обязательств музея его оборотными активами больше 1



Внеоборотные активы профинансированы за счет бюджета, спонсоров или инвесторов  
Удельный вес бюджетного финансирования больше 0,3



Концентрация заемного капитала меньше 0,7



Доходность по текущей деятельности музея не уменьшится



Доходность от культурных проектов увеличится на 5 %



Валовая прибыль увеличится на 15 %



Возврат чистой прибыли увеличится на 40 %



Коэффициенты денежного покрытия по основной деятельности больше 1



Финансовый приток увеличился на 15 %



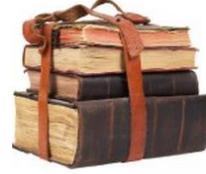
Налоговая нагрузка проектов снизится на 4 %



Налоговые риски музея не увеличатся

# СТРУКТУРА ДЕКОМПОЗИЦИИ РАБОТ В ФИНАНСОВОЙ СИСТЕМЕ

## Системное проектирование финансовой политики



Архитектура финансово - экономических процессов и проектов

### Стратегические пакеты WBS (технологии)



Технология бухгалтерского учета



Технология управленческого учета



Технология финансового менеджмента



Технология налогового управления

### Тактические субпакеты WBS (стандарты)



Процессы управления основными средствами



Процессы управления оборотными активами



Процессы управления собственным и заемным капиталом



Процессы ведения бухгалтерской документации



Процессы калькуляции и управления себестоимостью



Процессы планирования, контроля и анализа бюджетов



Процессы нормирования сервисов и запасов



Процессы проектного планирования и прогнозирования



Процессы привлечения и использования финансовых средств



Финансовый календарь (CF - Cash Flow)



Процессы налогового учета



Процессы управления налоговой нагрузкой и рисками

# СТРУКТУРА ДЕКОМПОЗИЦИИ ОТВЕТСТВЕННОСТИ

**Финансовый директор  
(CFO)**



Реализация финансово-экономической политики  
Архитектура финансово-экономических процессов и проектов

**Руководители финансовых подразделений и служб**



Главный бухгалтер  
Технология бухгалтерского учета



Начальник планово-экономического отдела  
Технология управленческого учета



Начальник финансового отдела  
Технология финансового менеджмента



Начальник отдела налогов  
Технология налогового управления

**Специалисты – ответственные исполнители**



Бухгалтер по ОС

Учет основных средств



Бухгалтер по МПЗ

Учет оборотных активов



Бухгалтер по корп. учету

Учет операций с собственным и заемным капиталом



Заместитель ГБ

Ведение внешней бухгалтерской отчетности



Экономист по калькуляции и управлению себестоимостью проектов

Калькуляция и управление себестоимостью проектов



Экономист по бюджетированию проектов

Бюджетирование проектов



Нормировщик

Нормирование сервисов и запасов



Аналитик ПЭО

Бизнес-планирование и прогнозирование коммерческих проектов



Финансовый менеджер

Привлечение и использование финансовых средств



Финансовый аналитик

Ведение финансового календаря



Специалист по НУ

Налоговый учет



Аудитор

Налоговый аудит



# БИЗНЕС-ПЛАН ИНВЕСТИЦИОННОГО КУЛЬТУРНОГО ПРОЕКТА

# ДЕСЯТЬ ВОПРОСОВ, ПРИВОДЯЩИХ К ПОЯВЛЕНИЮ ИНВЕСТИЦИОННЫХ КУЛЬТУРНЫХ ПРОЕКТОВ



## ВНУТРЕННИЕ

Как реализовать стратегию культурного учреждения (ключевое решение)?

Сколько ресурсов и средств нужно будет вложить?

Когда вложенные средства начнут давать результат?

Какую эффективность на вложенные средства можно будет ожидать?

Каковы в общем виде характеристики культурного проекта?

## ВНЕШНИЕ

Как обеспечить неудовлетворенный спрос на культурные мероприятия?

Куда деть избыточные ресурсы, не востребованные в основных видах деятельности?

Куда направить инициативу и интерес в развитии культурной работы?

Как реализовать социально-политическую позицию учреждения культуры?

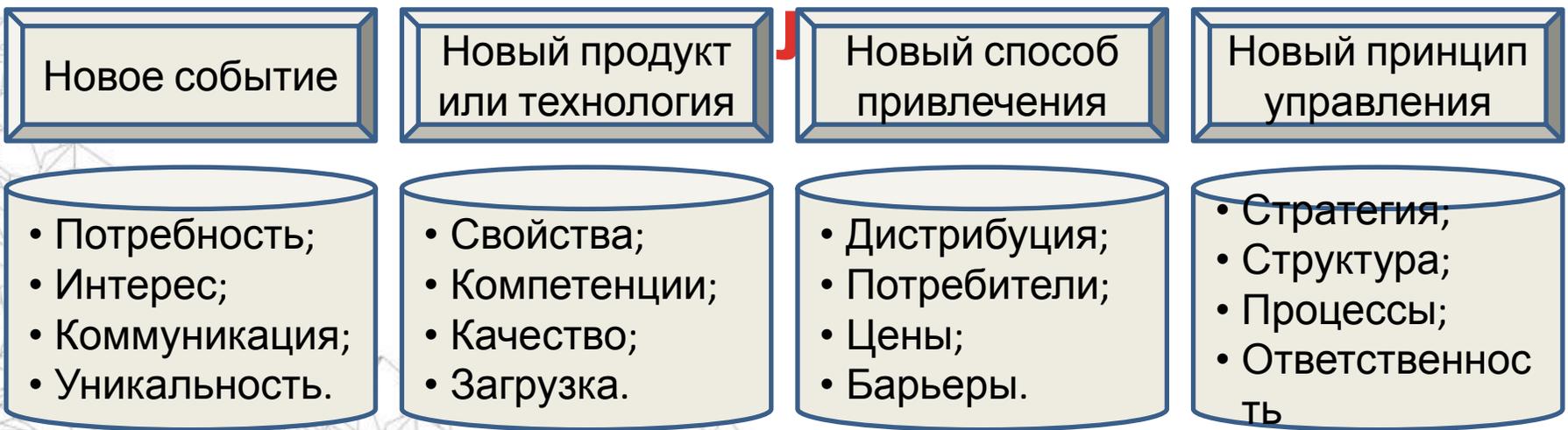
Как провести финансирование проекта?

# Формальные

## идеи



# Инвестиционный



# Ключевые инвестиционные

# КРИТЕРИИ ПРИЕМЛЕМОСТИ ИНВЕСТИЦИОННЫХ РЕШЕНИЙ

**Соответствие целей проекта** общей стратегии учреждения культуры. Приемлемая продолжительность его инвестиционной фазы.

**Коммерческая целесообразность.** Наличие неудовлетворенного спроса на мероприятия/услуги у существующих или новых потребителей культурных услуг.

**Технологическая осуществимость.** Наличие альтернативных технических и технологических решений по реализации культурных проектов.

**Финансовая обеспеченность.** Управляемые потоки реальных денег и обеспечение непрерывности финансовых ресурсов.

**Экономическая эффективность.** Проект принесет возможность получить эффект (в том числе, прибыль) в каком-либо виде деятельности учреждения культуры.

**Социальная экология культурного проекта.** Политическая, социальная, экономическая и природная приемлемость проекта.

**Организационно - управленческая обеспеченность** проекта. Возможность создать рабочую команду и реализовать культурный проект.

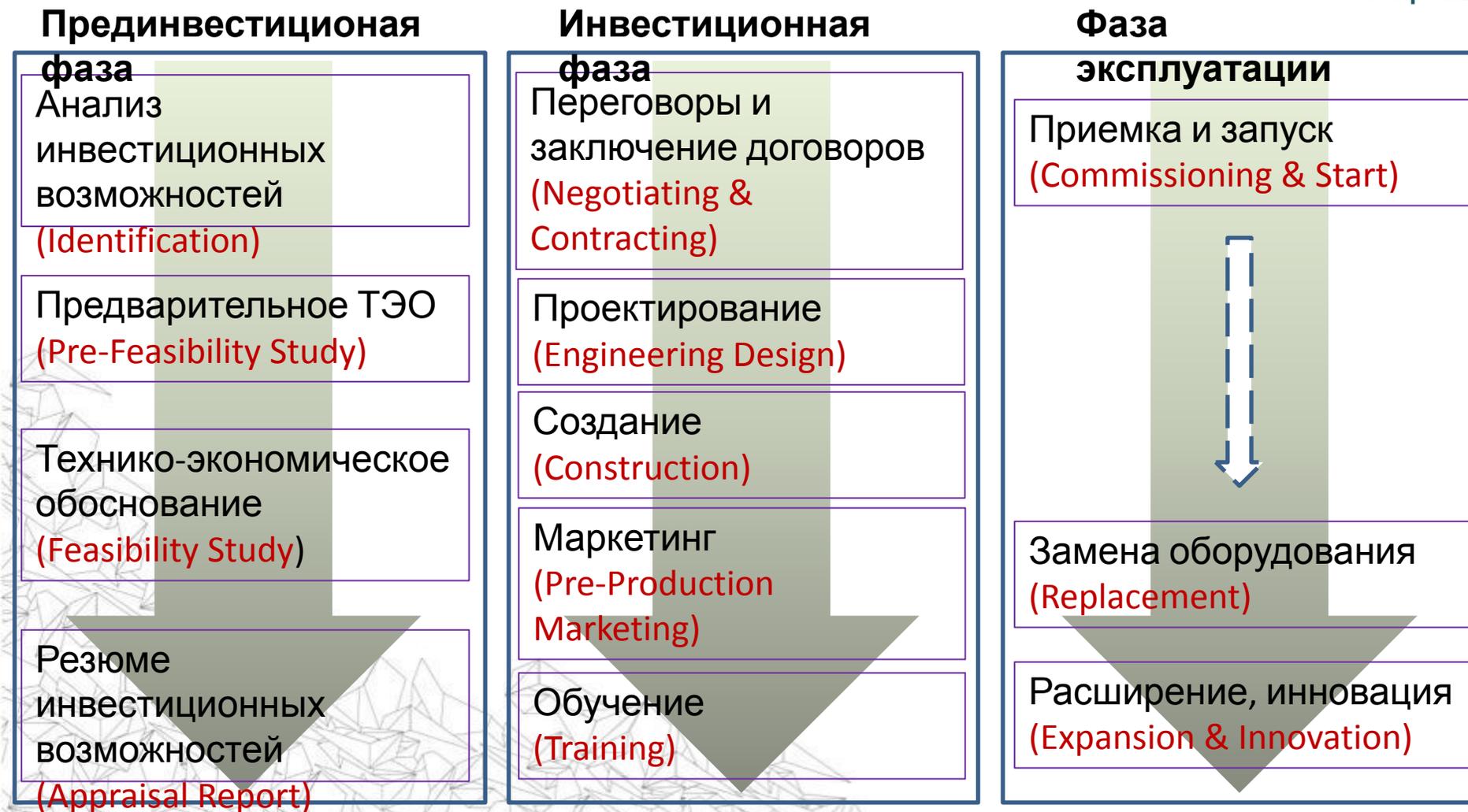


# ЭТАПЫ РЕАЛИЗАЦИИ ИНВЕСТИЦИОННОГО ПРОЕКТА

стандарт World Bank - UNIDO



Организация объединенных наций  
по промышленному развитию



# СОДЕРЖАНИЕ БИЗНЕС-ПЛАНА

\*

**Глава 1.** Резюме проекта.

**Глава 2.** Описание компании.

**Глава 3.** Имущественно - правовое обоснование проекта.

**Глава 4.** Коммерческая стратегия проекта.

**Глава 5.** Место осуществления, социальные условия и экологическая оценка.

**Глава 6.** Инженерное проектирование, технология и организация производства.

**Глава 7.** Организация управления и рабочая команда проекта.

**Глава 8.** Экономическое обоснование расходов и бюджет проекта.

**Глава 9.** Финансовый календарь проекта.

**Глава 10.** Финансово-экономический анализ проекта.

**Глава 11.** Управление рисками в проекте.

**Приложения.** Расчеты, графики, таблицы, диаграммы, фотографии, рисунки и пр...



# ОПЕРАЦИОННЫЙ БЮДЖЕТ КУЛЬТУРНОГО ПРОЕКТА

Пример: проект организации новой выставочной экспозиции

10 000	ПОСТУПЛЕНИЯ всего	0	0	0	60 000	120 000	150 000
10 200	Поступления от продаж билетов	0	0	0	60 000	120 000	150 000
20 000	ЗАТРАТЫ всего	7 010	6 958	23 149	20 249	37 696	37 196
20 100	ПЕРЕМЕННЫЕ ЗАТРАТЫ всего	1 410	2 358	18 999	18 999	36 426	36 426
20 110	Выставленные фонды	0	0	15 000	15 000	30 000	30 000
20 120	Материалы	100	200	500	500	1 000	1 000
20 130	Зарплата основных исполнителей	1 000	1 600	2 600	2 600	4 600	4 600
20 140	Электроэнергия	100	180	290	290	460	460
20 150	Тепло	100	180	290	290	460	460
20 160	Информационные компоненты	100	180	290	290	460	460
20 170	Логистические компоненты	10	18	29	29	46	46
20 200	ПОСТОЯННЫЕ ЗАТРАТЫ всего	6 600	4 600	4 150	1 250	1 270	770
20 210	Технические компоненты	100	100	150	150	170	170
20 220	Зарплата вспомогательных работников	2 000	2 000	1 500	1 000	1 000	500
20 260	Консультации	4 000	2 000	2 000	0	0	0
20 270	Обучение	500	500	500	100	100	100
30 000	ОПЕРАЦИОННАЯ ПРИБЫЛЬ	-7 010	-14 968	-37 117	2 634	84 938	112 804
40 000	Инвестированные средства	7 010	14968	37117			
41 000	Возврат инвестированных средств	0	0	0	0	0	112 804

**Возврат инвестиций с рентабельностью  
32,9%  
и перевод подразделения в центр затрат**

# БЮДЖЕТ ДВИЖЕНИЯ ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ ПРОЕКТА

<b>1. Отчет о движении денежных средств в результате операционной деятельности</b>		
ДС, полученные от продаж билетов в новый комплекс	+ 1.1.	9 500
ДС израсходованные на операционную деятельность	- 1.2.	2 000
Движение ДС в результате операционной деятельности	1.3. = 1.1. – 1.2.	7 500
Проценты за банковские кредиты	- 1.4.	2 000
Уплаченный налог на прибыль	- 1.5.	3 000
Чистое движение ДС от операционной деятельности	1.6. = 1.3. – 1.4. -1.5.	2 500
<b>2. Отчет о движении денежных средств в результате инвестиционной деятельности</b>		
ДС, вырученные от продажи основных средств	+ 2.1.	7 500
Поступления от инвесторов	+ 2.2.	3 000
Чистое движение ДС от инвестиционной деятельности	2.3. = 2.1. + 2.2.	10 500
<b>3. Отчет о движении денежных средств в результате финансовой деятельности</b>		
Выплаченные дивиденды	- 3.1.	2 500
Чистое движение ДС от финансовой деятельности	3.2. = 3.1.	2 500
<b>4. Увеличение/уменьшение суммы ДС за год</b>	4.1. = 1.6. + 2.3. + 3.2.	10 500
Сумма ДС на начало года	5.1.	1 000
Сумма ДС на конец года	6.1. = 4.1. + 5.1.	11 500

# ЧИСТЫЙ ДИСКОНТИРОВАННЫЙ ДОХОД ПРОЕКТА

**Индекс NPV (Net Present Value)** — сумма ожидаемого потока платежей, приведенная к стоимости на настоящий момент времени. Он должен показывать превышение интегральных финансовых результатов над интегральными затратами, с учетом рисков, инфляции и замораживания инвестируемых ресурсов.

Формула расчетов NPV:

$$NPV = -CF_0 + \frac{CF_1}{(1+D)} + \frac{CF_2}{(1+D)^2} + \dots + \frac{CF_N}{(1+D)^N}$$

Где:

**NPV** – чистый дисконтированный доход;

- **CF<sub>0</sub>** - инвестиции на начало проекта (вычитается из индекса NPV);

**CF<sub>1</sub>, CF<sub>2</sub>, ..., CF<sub>N</sub>** - ожидаемый денежный поток на разных этапах проекта;

**D** - ставка дисконтирования, которая отражает скорость изменения стоимости денег со временем;

**1/(1+D)<sup>k</sup>** – коэффициент, используемый в формуле расчета NPV, уменьшается с ростом количества этапов, что отражает уменьшение стоимости денег со временем.

# ДИСКОНТИРОВАННЫЙ ИНДЕКС ДОХОДНОСТИ

**Индекс DPI (Discounted Profitability Index)** — рентабельность проекта, т.е. отношение суммы интегральных финансовых результатов к величине капиталовложений. Показывает эффективность инвестиций в проект – какой денежный поток обеспечивают вложенные средства.

Формула расчетов DPI:

$$\text{DPI} = \frac{\frac{CF_1}{(1+D)} + \frac{CF_2}{(1+D)^2} + \dots + \frac{CF_n}{(1+D)^n}}{\frac{i_1}{(1+D)} + \frac{i_2}{(1+D)^2} + \dots + \frac{i_n}{(1+D)^n}}$$

Где:

**DPI** – дисконтированный индекс доходности;

$i_n$  – сумма инвестиций в  $n$  - периоде);

$CF_1, CF_2, \dots, CF_N$  - ожидаемый денежный поток на разных этапах проекта;

**D** - ставка дисконтирования, которая отражает скорость изменения стоимости денег со временем;

# ВНУТРЕННЯЯ НОРМА ДОХОДНОСТИ

**Индекс IRR (Internal rate of return)** — это ставка дисконтирования, при которой чистый дисконтированный доход NPV равен 0. IRR рассчитывается на основании потока платежей, дисконтированного к сегодняшнему дню.

Экономический смысл внутренней нормы доходности состоит в следующем: чем выше IRR, тем выше доходность проекта.

Это максимальная цена, по которой имеет смысл привлекать ресурсы, чтобы инвестиционный проект остался безубыточным. Например, если инвестиционный проект использует кредит, то при плате за кредит более чем IRR % годовых, проект будет убыточным.

**Расчет внутренней нормы доходности :**

$$\text{NPV} = 0 \text{ то IRR} = -CF_0 + \frac{CF_1}{(1+D)} + \frac{CF_2}{(1+D)^2} + \dots + \frac{CF_n}{(1+D)^n}$$

# ДИСКОНТИРОВАННЫЙ СРОК ОКУПАЕМОСТИ

**Индекс DPP (Discounted Pay-Back Periode)** — срок, в течении которого дисконтированный денежный поток в проекте покрывает величину начальных инвестиций. По сути, DPP характеризует изменение покупательной способности денег, то есть их стоимости, с течением времени. На его основе производят сопоставление текущих цен и цен будущих лет.

Формула расчетов DPP:

$$CF_0 < DPP = \frac{CF_1}{(1+D)} + \frac{CF_2}{(1+D)^2} + \dots + \frac{CF_n}{(1+D)^n}$$

Где:

**DPP** – дисконтированный срок окупаемости;

**CF<sub>0</sub>** – сумма инвестиций в нулевом периоде);

**CF<sub>1</sub>, CF<sub>2</sub>,... CF<sub>N</sub>** - ожидаемый денежный поток на разных этапах проекта;

**D** - ставка дисконтирования, которая отражает скорость изменения стоимости денег со временем.

**ВНУТРЕННИЙ УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ  
БЮДЖЕТ В УЧРЕЖДЕНИИ  
КУЛЬТУРЫ:  
СОДЕРЖАНИЕ И ТЕХНОЛОГИИ**



# НЕОБХОДИМОСТЬ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ В УЧРЕЖДЕНИИ КУЛЬТУРЫ

Ведение внутренних бюджетов направлено на решение следующих задач:



**Мотивационная  
задача**

Руководитель бюджетного центра несет ответственность за достижение заданных культурных и финансовых показателей.

**Организационная  
задача**

Создается база для объективной оценки:

- Экономических последствий решений, принимаемых руководителями разного уровня;
- Эффективности работы подразделений;
- Вклада подразделений в общий финансовый результат;
- Эффективности использования ресурсов, предоставленных подразделениям.

# ОСНОВАНИЯ ДЛЯ ВЫДЕЛЕНИЯ ВНУТРЕННИХ БЮДЖЕТОВ

- Необходимость сосредоточиться на ключевом стратегическом решении;
- Необходимость получить инструмент для управления стратегической подсистемой учреждения культуры;
- Необходимость планирования и контроля актуальной функции, существенно влияющей на работу организации;
- Необходимость инициации новой управленческой функции или нового направления культурной работы.

**Функциональный  
бюджет**

- Необходимость реализовать ответственность и полномочия руководителей подразделений;
- Необходимость реализовать декомпозицию стратегических, тактических и оперативных результатов учреждения культуры;
- Необходимость планирования и контроля исполнения работ по реализации планов ключевых подразделений;
- Необходимость контроля эффективности использования ресурсов в подразделениях.

**Операционный  
бюджет**

# ВИДЫ ОПЕРАЦИОННЫХ БЮДЖЕТНЫХ ЦЕНТРОВ И ЗАДАЧИ, КОТОРЫЕ ОНИ РЕШАЮТ



Статус  
бюджетног  
о  
центра

Контролируем  
ые

ЦЕНТ  
Р  
ЗАТРА  
Т

ЦЕНТР  
ДОХОД  
ОВ

ЦЕНТР  
ПРИБЫЛ  
И

ЦЕНТР  
ИНВЕСТИ  
ЦИЙ

Выполнени  
е  
плана  
работ

Объем  
заключенны  
х  
договоров

Объем  
заключенны  
х  
договоров

Объем  
Прибыли

Бюджет  
Инвестиций

Исполнение  
функций

Объем  
поступлений

Объем  
поступлени  
й

Стоимость  
бизнеса

Объем  
затрат

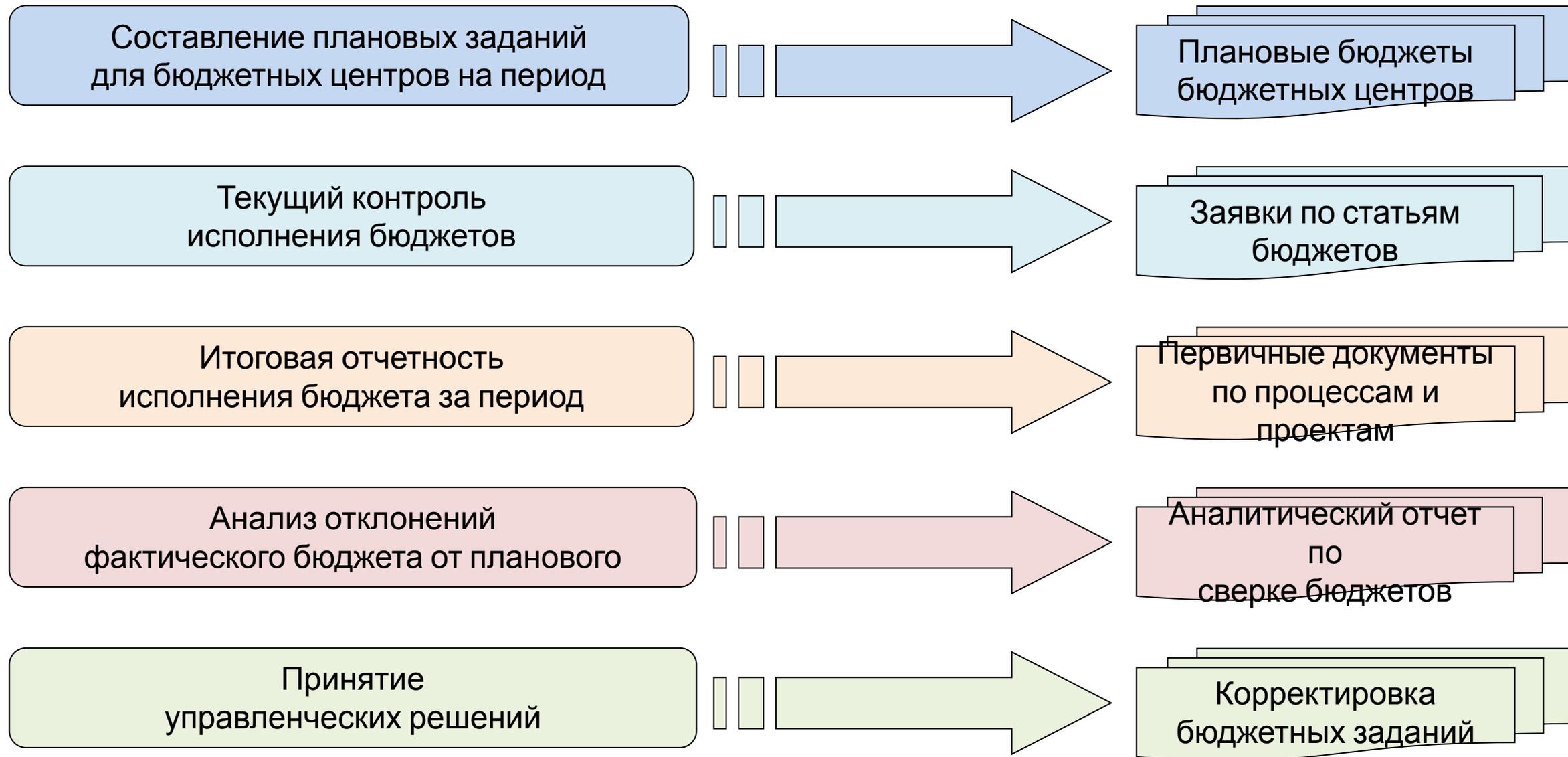
Объем  
затрат

Производст

В.



# ТЕХНОЛОГИЯ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ



# ВИДЫ ФУНКЦИОНАЛЬНЫХ БЮДЖЕТНЫХ ЦЕНТРОВ В ТЕАТРЕ

## И ЗАДАЧИ, КОТОРЫЕ ОНИ РЕШАЮТ

Виды хозяйственной деятельности

Функциональный бюджет

Продажи билетов в театр

Бюджет продаж, Бюджет дохода от продаж билетов

Постановка спектаклей

Бюджет театральной деятельности

Хранение реквизита, материалов

Бюджет остатков на складах хранения

Транспортировка

Бюджет транспортных расходов

Маркетинг

Бюджет по маркетингу

Администрирование

Бюджет административно - хозяйственных расходов

Управление исполнителями

Бюджет оплаты труда и вознаграждений

Инвестиционная деятельность

Бюджет по инвестиционным доходам и расходам

# БЮДЖДЕТ ДОХОДОВ И РАСХОДОВ

## Функциональный подход к управлению себестоимостью учреждения культуры



# Единый реестр доходов и расходов (*Profit and Loss Statement*)

ЕРДР (P&L)	План на	Факт на	Отклонение	% год. плана
(+) Выручка всего (по видам деятельности, источникам, подразделениям)				
(-) Переменные затраты				
(=) Маржа после возмещения ПерЗ ( <i>Margin</i> )				
(-) Постоянные затраты				
(=) Операционная (валовая, «грязная») прибыль ( <i>Operating income</i> )				
(+ -) Внереализационные операции (сдача в аренду, доленое участие,				
(=) Балансовая прибыль OIBDA ( <i>Operating Income Before Depreciation And Amortization</i> )				
(+ -) Операции с активами и имуществом (амортизация и переоценка)				
(=) Финансовая прибыль EBIT ( <i>Earnings before Interest and Taxes</i> )				
(-) Проценты за кредиты и отчисления в резервный фонд				
(=) Налогооблагаемая прибыль EBT ( <i>Earnings before Taxes</i> )				
(-) Налог на прибыль и другие платежи из прибыли				
(=) Чистая прибыль				

# ФАКТОРЫ, ВЛИЯЮЩИЕ НА ОПЕРАЦИИ

Доходы учреждения культуры	
Доходы от основных источников	<ul style="list-style-type: none"><li>• Бюджетные ассигнования и другие поступления от учредителей;</li><li>• Доходы от платных форм культурной деятельности, <u>прибыль от которых инвестируется в развитие учреждения культуры</u>;</li><li>• Платежи за оказание услуг по договорам.</li></ul>
Доходы от коммерческой деятельности	<ul style="list-style-type: none"><li>• Доходы по культурным мероприятиям и проектам, <u>в которых формируется чистая прибыль</u>;</li><li>• Поступления от инвесторов, участвующих в коммерческих проектах;</li></ul>
Доходы от иных источников	<ul style="list-style-type: none"><li>• Добровольные пожертвования;</li><li>• Субсидии;</li><li>• Средства, полученные по завещаниям;</li><li>• Целевые поступления от спонсоров.</li></ul>
Поступления по кредитам	<ul style="list-style-type: none"><li>• Кредиты банков и иных кредитных учреждений</li></ul>

# ФАКТОРЫ, ВЛИЯЮЩИЕ НА ОПЕРАЦИИ

Переменные затраты	
Закупаемые ценности – произведения литературы и искусства, экспонаты, материалы, комплектующие	<ul style="list-style-type: none"><li>• Объем и цена закупаемых материальных и нематериальных ценностей и услуг;</li><li>• Сроки хранения и перемещения материальных ценностей;</li><li>• Авторские права и выплаты по нематериальным ценностям;</li><li>• Курсовая разница при использовании ценностей и услуг, закупаемых на валюту.</li></ul>
Зарплата персонала, непосредственно занятого в культурных процессах и проектах	<ul style="list-style-type: none"><li>• Изменения квалификационных и тарифных разрядов исполнителей;</li><li>• Изменения нормирования труда;</li><li>• Простои и переработки;</li><li>• Штатная наполненность исполнительских подразделений.</li></ul>
Инженерные ресурсы, непосредственно идущие на производство культурных процессов и проектов (электричество, тепло, газ, пар, вода и т.п.)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Производственная и инженерная логистика;</li><li>• Состояние инженерных сетей и оборудования, КИПиА, АСУТП;</li><li>• Использование расчетных или фактических показателей при платежах за инженерные ресурсы;</li><li>• Разница между проектной, эффективной и фактической мощностью оборудования;</li><li>• Региональные и отраслевые коэффициенты начисления платы за</li></ul>

# ФАКТОРЫ, ВЛИЯЮЩИЕ НА ОПЕРАЦИИ

РР /

Постоянные затраты	
Освоение процессов функционирования учреждения культуры и проекты развития	<ul style="list-style-type: none"><li>• Проектный портфель, инвестиционная привлекательность учреждения культуры;</li><li>• Производственный и финансовый рычаг.</li></ul>
Общепроизводственные затраты	<ul style="list-style-type: none"><li>• Изменения квалификационных и тарифных разрядов, нормирования и использования вспомогательных рабочих, инженерного и административно-управленческого персонала; непредвиденные и неявные расходы на персонал.</li><li>• Объем, цена, сроки хранения, курсовая разница закупаемых ТМЦ и услуг, а также инженерных ресурсов, используемых для обеспечения учреждения культуры;</li><li>• Износ и фактическая амортизация основных средств, прочих необоротных материальных активов, задействованных в сервисе и дизайне учреждения культуры</li><li>• Отклонения фактических объемов потерь, брака от нормативов.</li></ul>
Общехозяйственные затраты	<ul style="list-style-type: none"><li>• Изменения расходов, связанных с оплатой труда АУП, обучением, совершенствованием системы управления учреждения культуры;</li><li>• Объем, цена, сроки хранения, курсовая разница закупаемых ТМЦ и услуг, а также инженерных и коммуникационных ресурсов, используемых в системе</li></ul>

# ФАКТОРЫ, ВЛИЯЮЩИЕ НА ОПЕРАЦИИ

Операции из валовой прибыли	
Внереализационные операции	<ul style="list-style-type: none"><li>• Участие в других бизнесах, инвестиционная активность учреждения культуры;</li><li>• Обязательства по участию в корпоративном управлении.</li></ul>
Операции с активами и имуществом	<ul style="list-style-type: none"><li>• - Амортизационные отчисления по материальным и нематериальным активам, начисленные ускоренным методом (либо равномерным методом);</li><li>• - Расходы по изготовлению или улучшению основных фондов;</li><li>• - Расходы по нематериальным активам;</li><li>• +- Переоценка активов.</li></ul>
Финансовые операции	<ul style="list-style-type: none"><li>• +- Чрезвычайные финансовые расходы и доходы;</li><li>• - Отчисления в резервный фонд и фонд по сомнительным долгам;</li><li>• - Проценты к уплате;</li><li>• + Проценты полученные.</li></ul>
Налоговые операции	<ul style="list-style-type: none"><li>• Превышение нормативов отнесения затрат на себестоимость;</li><li>• Общественно – значимая социальная активность предприятия, расходы по которой частично или полностью оплачиваются из чистой прибыли;</li><li>• Пени, штрафы и иные платежи по налоговым обязательствам учреждения.</li></ul>

# СУЩЕСТВУЕТ НЕСКОЛЬКО СПОСОБОВ КЛАССИФИКАЦИИ ЗАТРАТ:

## 1) по отношению к объему доходов учреждения:

**Постоянные затраты (ПостЗ)** – это те затраты, которые учреждение культуры несет вне зависимости от того, сколько средств ему поступило.

ПостЗ обеспечивают повседневное существование учреждения культуры, и не зависят от его коммерческой эффективности.

**Переменные затраты (ПерЗ)** - это те затраты, которые зависят от поступлений по всем видам деятельности, или услуг, или работ.

ПерЗ обеспечивают доходные возможности учреждения культуры, и прямо зависят от его коммерческой эффективности.



# СУЩЕСТВУЕТ НЕСКОЛЬКО СПОСОБОВ КЛАССИФИКАЦИИ ЗАТРАТ:

## 2) по способу включения в себестоимость учреждения культуры:

**Прямые затраты (ПрямЗ)** – это те затраты, которые можно фактически отнести на каждую единицу произведенной продукции (спектакль, выставочный проект, производство изделий и пр.).

ПрямЗ обеспечивают производственный процесс, и не зависят от других видов деятельности.

**Косвенные затраты (КосвЗ)** - это те затраты, которые трудно разложить по единицам продукции.

КосвЗ обеспечивают функционирование всей организации, и прямо не зависят от ее производственной эффективности.

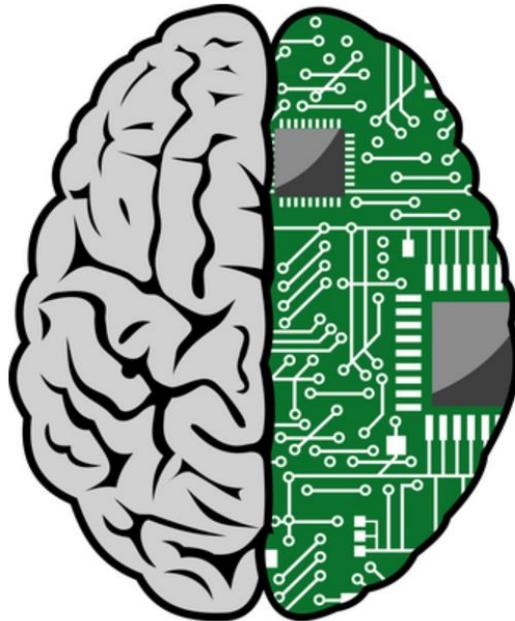


# СУЩЕСТВУЕТ НЕСКОЛЬКО СПОСОБОВ КЛАССИФИКАЦИИ ЗАТРАТ:

## 3) по способу оценки эффективности:

**По продуктам** – способ, позволяющий определить затраты по видам продукции.

**По местам возникновения** – способ, когда требуется определить эффективность затрат в подразделениях или в проектах организации культуры.



**По процессам** – это способ, позволяющий оценить эффективность производственных, коммерческих или иных процессов учреждения культуры.

# Калькуляция затрат Центра народного творчества

Статьи затрат	Постоянная/переменная	Прямые/косвенные	Процесс N	Изделие R	Участок W	
	переменная	прямая	факт	факт	факт	
прямые сырье и материалы;	переменная	прямая		норматив	факт	
возвратные отходы;	переменная	прямая	факт	факт	факт	
покупные полуфабрикаты и комплектующие;	переменная	прямая	факт	факт	факт	
топливо и энергия на технологические цели;	переменная	косвенная	факт		факт	
полуфабрикаты собственного производства;	переменная	прямая	факт	факт	факт	
	переменная	прямая		факт	факт	
основная заработная плата;	постоянная	косвенная	Норматив начислений	Норматив начислений	факт	
дополнительная заработная плата;	постоянная	прямая			факт	
отчисления на социальные нужды;	постоянная	косвенная			факт	
затраты на освоение производства;	постоянная	косвенная				
специальные затраты;	постоянная	косвенная				
общепроизводственные затраты;	постоянная	косвенная				
общехозяйственные затраты	постоянная	косвенная				
потери от брака	постоянная	косвенная				Норматив начислений

# Пять способов калькуляции затрат



**Прямой расчет.** Он заключается в определении затрат по калькуляционному объекту и делении их на число калькуляционных единиц по статьям себестоимости или по элементам.

**Суммирование затрат.** При его использовании себестоимость объекта калькуляции определяется суммированием затрат, относящихся к временным периодам. Например, этот способ применяется при калькулировании повторяющихся мероприятий (спектаклей, концертов, пр.)

**Распределение затрат.** Этот способ применяется при получении нескольких продуктов в ходе одного процесса (цирковое представление и продажа сувениров).

**Исключение затрат.** Он применяется для размежевания затрат на основную и побочную продукцию, получаемую в одном процессе, когда локализация соответствующих затрат в аналитическом учете невозможна.

**Нормативный способ.** Он представляет собой алгебраическое суммирование нормативной себестоимости с отклонениями от норм и их изменениями.

:

# БЮДЖЕТ ДВИЖЕНИЯ ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ:

финансовое управление и платежный  
календарь в учреждении культуры



# БЮДЖЕТ ДВИЖЕНИЯ ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ

Отчёт организации об источниках денежных средств и их использовании в данном временном периоде.

## Что можно узнать из бюджета движения денежных средств?

- Объём и источники получения денежных средств и направления их использования.
- Способность учреждения культуры в результате своей деятельности обеспечивать превышение поступлений денежных средств над выплатами.
- Способность учреждения культуры выполнять свои обязательства.
- Информацию о достаточности денежных средств для ведения деятельности.
- Степень самостоятельного обеспечения инвестиционных потребностей за счёт внутренних источников.
- Причины разности между величиной полученной прибыли и объёмом денежных средств.

## Упрощённый вариант бюджета движения денежных средств

Движение денежных средств в результате операционной деятельности	4 000
Движение денежных средств в результате инвестиционной деятельности	(1 000)
Движение денежных средств в результате финансовой деятельности	(2 000)
Чистый денежный поток	<b>1 000</b>

# КЛАССИФИКАЦИЯ ДЕНЕЖНЫХ ПОТОКОВ ПО ВИДАМ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Вид деятельности	Поступления	Выплаты
<p><b>Операционная</b> - основной вид деятельности, а также прочая деятельность, создающая поступление и расходование денежных средств организации (за исключением финансовой и инвестиционной деятельности).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Поступления от продажи билетов, товаров и предоставления услуг.</li> <li>• Поступления рентных платежей за предоставление прав, вознаграждений, комиссионных.</li> <li>• Поступления и выплаты по авторским премиям, искам.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Выплаты исполнителям, поставщикам товаров и услуг.</li> <li>• Выплаты заработной платы работникам.</li> <li>• Выплаты налога на прибыль, кроме налогов, относящихся к финансовой или инвестиционной деятельности.</li> </ul>
<p><b>Инвестиционная</b> - вид деятельности, связанной с приобретением, созданием и продажей внеоборотных активов (основных средств, нематериальных активов) и прочих инвестиций, не включённых в определение денежных средств и их эквивалентов</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Поступления от продажи основных средств, нематериальных активов и прочих внеоборотных активов.</li> <li>• Поступления от продажи акций и долей в других компаниях.</li> <li>• Поступления в погашение займов, предоставленных другим сторонам.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Выплаты для приобретения основных средств, нематериальных и прочих внеоборотных активов.</li> <li>• Выплаты по приобретению акций, долей или долговых инструментов других компаний.</li> <li>• Кредитование других сторон.</li> </ul>
<p><b>Финансовая</b> - вид деятельности, приводящей к изменениям в размере и составе капитала и заёмных средств. <u>Как правило</u>, это привлечение и возврат кредитов, необходимых для финансирования операционной и инвестиционной деятельности</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Поступления от эмиссии акций или других долевых инструментов.</li> <li>• Поступления от эмиссии облигаций, векселей, залладных, займов, а также от прочих финансовых инструментов.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Выплаты собственникам при выкупе или погашении акций компании.</li> <li>• Выплаты в погашение займов.</li> <li>• Выплаты в погашение обязательств по финансовым инструментам.</li> </ul>

# ОСОБЕННОСТИ ПРИ ПРОСТАВЛЕНИИ ЗНАКОВ В СУММАХ

## БДДС

Корректировка изменения текущих активов и обязательств:

Увеличение балансовых сумм	Знак для корректировки в БДДС	Уменьшение балансовых сумм	Знак для корректировки в БДДС
текущих активов	Минус	текущих активов	Плюс
текущих обязательств	Плюс	текущих обязательств	Минус

Корректировка изменения статей не денежных доходов и расходов, а также прибылей и убытков по финансовой и инвестиционной деятельности:

Показатель БДДС	Знак для корректировки в БДДС
Расход (убыток)	Минус
Доход (прибыль)	Плюс

# ДВЕ МЕТОДИКИ СОСТАВЛЕНИЯ БДДС:

## Прямой метод

### Метод

Прямой метод предусматривает раскрытие информации об основных видах валовых денежных поступлений и выплат.

Информация для БДДС поступает из учётных записей компании путём корректировки продаж, себестоимости реализации и других статей, признанных в составе прибыли или убытка.

Прямой метод предпочтителен для составления оперативных и своевременных бюджетов крупных предприятий и холдингов, в которых консолидация информации и стратегическое видение ситуации важнее, чем детальное отражение всех финансовых операций.

### Достоинства

- Показывает основные источники притока и направления оттока денежных средств;
- Даёт возможность делать оперативные выводы относительно наличия денежных средств для проведения платежей по различным текущим обязательствам;
- Непосредственная привязка к бюджету денежных поступлений и выплат;
- Отображает взаимосвязь между реализацией и денежной выручкой за отчётный период.

### Недостатки

- Не раскрывает взаимосвязи между БДДС и БДР.
- Требуется специальное программное обеспечение для классификации и учета множества платежных документов.

# БЮДЖЕТ ДВИЖЕНИЯ ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ (ПРЯМОЙ

<b>1. Бюджет движения денежных средств в результате операционной деятельности</b>		
ДС, полученные от продаж	+ 1.1.	9 500
ДС израсходованные на операционную деятельность	- 1.2.	2 000
Движение ДС в результате операционной деятельности	1.3. = 1.1. – 1.2.	7 500
Проценты за банковские кредиты	- 1.4.	2 000
Уплаченный налог на прибыль	- 1.5.	3 000
Чистое движение ДС от операционной деятельности	1.6. = 1.3. – 1.4. -1.5.	2 500
<b>2. Бюджет движения денежных средств в результате инвестиционной деятельности</b>		
ДС, вырученные от продажи основных средств	+ 2.1.	7 500
Полученные дивиденды	+ 2.2.	3 000
Чистое движение ДС от инвестиционной деятельности	2.3. = 2.1. + 2.2.	10 500
<b>3. Бюджет движения денежных средств в результате финансовой деятельности</b>		
Выплаченные дивиденды	- 3.1.	2 500

# ДВЕ МЕТОДИКИ СОСТАВЛЕНИЯ БДДС: Косвенный метод

## Метод

Косвенный метод заключается в установлении разниц между показателем чистой прибыли (убытка) бюджетного периода, начисленным и представленным в отчёте о прибылях и убытках, и показателем чистых денежных средств по операционной деятельности (приращение денежных средств за период), рассчитанным по кассовому методу на основе данных бухгалтерского баланса как разница между денежными средствами на конец и начало отчётного периода.

## Достоинства

- БДДС можно составить на основе отчёта о прибылях и убытках, балансового отчёта на начало и на конец бюджетного периода, а также некоторых дополнительных данных о потоках, которые обычно используются при трансформации отчётности.
- Не требуются данные из бухгалтерских систем о реальных денежных потоках, а также не требуется автоматизации отчётности.
- Позволяет чётко показать, какое денежное содержание имеет каждая строка БДДС.

## Недостатки

- Необходимость сбора большого количества информации о статьях не денежного содержания и изменениях в оборотном капитале.
- Требуется анализ оборотов по счетам, так как в отчётность компании она не включается.
- Нужно иметь уже готовые отчёты о балансе, прибылях и убытках и об изменениях в капитале.

Составление БДДС косвенным методом для компаний с небольшим документооборотом, ведущих учёт по МСФО методом трансформации и не имеющих возможность автоматизировать этот процесс.

# БЮДЖЕТ ДВИЖЕНИЯ ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ (КОСВЕННЫЙ МЕТОД)

Период заканчивается	31.12.2014	31.12.2015	31.12.2016
<b>Прибыль до налогообложения</b>	21 538	24 589	17 046
<b>Корректировки на движение денежных средств в результате операционной деятельности:</b>			
Амортизация	2 790	2 592	2 747
Корректировка прибыли	4 617	621	2 910
Увеличение / уменьшение дебиторской задолженности	12 503	17 236	—
Увеличение / уменьшение кредиторской задолженности	131 622	19 822	37 856
Увеличение / уменьшение запасов	—	—	—
Увеличение / уменьшение других статей по операционной деятельности	- 173 057	- 33 061	- 62 963
<b>Чистый денежный поток в результате операционной деятельности</b>	13	31 799	- 2 404
<b>Корректировки на движение денежных средств в результате инвестиционной деятельности:</b>			
Увеличение / уменьшение капитальных инвестиций	- 4 035	- 3 724	- 3 011
Увеличение / уменьшение инвестиций	- 201 777	- 71 710	- 75 649
Увеличение / уменьшение других статей по инвестиционной деятельности	1 606	17 009	- 571
<b>Чистый денежный поток в результате инвестиционной деятельности</b>	- 204 206	- 58 425	- 79 231
<b>Корректировки на движение денежных средств в результате финансовой деятельности:</b>			
Выплаченные дивиденды	- 9 826)	- 9 188	-8 375
Продажа / покупка акций	- 5 327	- 12 090	133
Увеличение / уменьшение в задолженностях компании	101 122	26 651	21 204
Увеличение / уменьшение других статей по финансовой деятельности	120 461	27 910	70 349
<b>Чистый денежный поток в результате финансовой деятельности</b>	206 430	33 283	83 311

# ОПЕРАЦИОННЫЙ БЮДЖЕТ ДВИЖЕНИЯ ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ

В начале планового периода (обычно – месяца) финансист составляет плановый БДДС, который потом, по мере исполнения, заполняется и корректируется. В конце месяца необходимо провести анализ исполнения, отклонений и корректировок БДДС.

Укрупненные статьи БДДС	План на год всего	Текущие платежи	Задолженность	План на дату	Факт на дату	Отклонение	% плана года
Наличие денежных средств на начало периода							
Поступления по операционной деятельности							
Поступления по инвестиционной деятельности							
Поступления по финансовой деятельности							
Выплаты по операционной деятельности							
Выплаты по инвестиционной деятельности							
Выплаты по финансовой деятельности							
Наличие денежных средств на конец периода							
Итого дефицит (профицит) денежных средств							



# ГРАФИК ДВИЖЕНИЯ ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ

Дата	Банк	остаток на счету		Поступления (по рангам)				Платежи (по рангам)				Остаток средств	
		пессим	оптим	1р	2р	3р	Итого	1р	2р	3р	Итого	Пессимистичный	Оптимистичный
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13=4+5-12	14=4+8-12
22.07	Сб.банк		факт										
	2 позиция		факт										
	Касса		факт										
23.07	Сб.банк												
	2 позиция												
	Касса												
24.07													

Плановые суммы поступлений и платежей по рангам поступают из матриц плановых доходов и плановых расходов.

Фактический остаток на счетах и в кассе на утро завтрашнего дня (22.07. в нашем примере) проставляется в колонку (4).

Далее, согласно указанным формулам колонок (13) и (14), рассчитывается пессимистический и оптимистический остаток средств на конец дня.

Данные колонок (13) и (14) первого планируемого дня (22.07.) копируются в колонки (3) и (4) следующего дня (23.07). Эта таблица будет иметь периода планирования такой же, как период имеющихся на сегодня обязательств по оплате наших и перед нами.

С помощью графика ДДС финансист может прогнозировать операции и обязательства, перераспределять оплаты будущих периодов и, где это не удастся, намечать объемы и сроки взятия заемных средств.

# КЛАССИФИКАЦИЯ МЕТОДОВ УЧЕТА ЗАТРАТ В БЮДЖЕТНОМ УПРАВЛЕНИИ



# 1 УРОВЕНЬ МЕТОДОВ УЧЕТА ЗАТРАТ: ПО СПОСОБУ ОЦЕНКИ

Метод учета затрат по фактической себестоимости	Метод учета затрат по нормативной себестоимости	Метод учета затрат по плановой себестоимости
Способ учета прошлых (действитель-но имевших место) издержек на сче-тах управленческой бухгалтерии с целью формирования информации о расчете фактической себестоимости реализованных мероприятий и прибыли.	Способ учета на счетах управленчес-кой бухгалтерии, который дает ин-формацию как о фактической, так и о нормативной величине себесто-имости культурных мероприятий, процессов и проектов, рассчитанной по текущим нормам.	За основу берутся допустимые затра-ты на мероприятие или единицу изделия, исходя из прогрессивных норм расхода материалов, заработной платы и др., а также имеющихся резервов. Метод основан не на достигнутом уровне, а на прогнозе будущего.

# МЕТОД УЧЕТА ПОЛНОЙ ФАКТИЧЕСКОЙ СЕБЕСТОИМОСТИ УЧРЕЖДЕНИЯ КУЛЬТУРЫ

В соответствии с Правилами бухгалтерского учета (ПБУ), полную себестоимость деятельности учреждения культуры (включая доли всех затрат) необходимо рассчитывать в *интересах финансовой отчетности*.

Данные о затратах, используемые для финансовой отчетности, могут обеспечить точной информацией для оценки всех видов затрат и измерения прибыли от *суммарного объема доходов*.



Объемные показатели позволяют точно измерить количество ресурсов, потребленных в зависимости от всех видов деятельности учреждения культуры (т.е. подходят для *переменных затрат*). Эти ресурсы включают основные закупки, труд основных исполнителей (сдельный), переменную электроэнергию, газ, воду и другие переменные затраты.

Однако *постоянные затраты* (которые часто трудно проследить непосредственно до конкретного вида деятельности учреждения культуры) обычно распределяются на всю доходную часть на некоторой *произвольной (условной) основе*.

# НОРМАТИВНЫЙ МЕТОД УЧЕТА ЗАТРАТ (Международный аналог – Standard Cost)

Важная черта нормативного метода - наличие **нормативного хозяйства** и регламента ведения учета и анализа отклонений. Нормативное хозяйство означает систему, которая включает методологическую базу и необходимую организационно - техническую инфраструктуру, обеспечивающую:

- разработку норм и учетных цен;
- ревизию (пересмотр) норм и учетных цен;
- внесение изменений в нормы и учетные цены.



Нормативный метод «standard cost» позволяет рассчитывать различные варианты затрат с учетом различной загрузки учреждения культуры.

Отклонения от норм (стандартов) затрат выявляются расчетным путем, после завершения процессов, проектов и продаж.

Метод может быть использован не только для калькуляции себестоимости видов деятельности, но и для оценки запасов, незавершенных проектов, товарной продукции и пр.

# УЧЕТ ЗАТРАТ ПО ПЛАНОВОЙ СЕБЕСТОИМОСТИ

## (Международный аналог – Target Cost)

Target cost предполагает оценку себестоимости отдельных проектов и видов деятельности учреждения культуры, получаемой вычитанием желаемой маржинальной прибыли из конкурентоспособной рыночной цены.

Уровень плановой себестоимости должен быть достигнут к моменту, когда проект окажется в зрелой стадии реализации.



Метод target cost позволяет планировать процессы и проекты культурной организации, исходя не из нынешних возможностей, а из целевых стратегических показателей.

Плановые затраты основаны не на достигнутом уровне, а на прогнозе будущего.

При планировании должна быть доступна и широко использоваться технологическая документация, сведения о стоимости использования исполнителей, ценах поставщиков на следующие периоды и пр.

## 2 УРОВЕНЬ МЕТОДОВ УЧЕТА ЗАТРАТ: ПО ПОЛНОТЕ ВКЛЮЧЕНИЯ В СЕБЕСТОИМОСТЬ

Метод учета затрат по полной себестоимости	Маржинальный метод учета затрат
<p>Затраты делятся на <u>прямые и косвенные</u>, а косвенные расходы распределяются пропорционально по центрам ответственности или видам деятельности учреждения культуры с использованием одного или нескольких коэффициентов списания (absorption costing)</p>	<p>Затраты делятся на <u>переменные и постоянные</u>; переменные затраты относятся на себестоимость видов деятельности, проектов и мероприятий, а постоянные подлежат списанию на финансовый результат от их продаж (direct costing).</p> <p>Имеет 2 разновидности:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Простой direct costing использует в учете только данные о переменных затратах;</li><li>2. Развитой direct costing включает в себестоимость, наряду с переменными затратами, и прямые постоянные затраты на производство и продажу мероприятий, проектов и товаров (услуг).</li></ol>

# ПРОСТОЙ И РАЗВИТОЙ DIRECT COSTING

При одноступенчатом учете сумм покрытия (простой директ-костинг) все постоянные затраты, объединенные в одном блоке, вычитаются из суммы покрытия данного отчетного периода.



В многоступенчатом учете покрытия постоянных расходов (развитой директ-костинг) блок постоянных затрат разделяется по ступеням покрытия.

В основе метода лежит декомпозиция постоянных затрат в расчете сначала на мероприятие (спектакль, продукцию), затем на вид деятельности учреждения культуры, потом по месту возникновения затрат (подразделение, проект, объединение).

В результате ступенчатого построения учета покрытия постоянных затрат облегчается анализ структуры финансового результата работы учреждения культуры. Промежуточные значения маржинального дохода называют *полумаржой*.

# 3 УРОВЕНЬ МЕТОДОВ УЧЕТА ЗАТРАТ: ПО ОТНОШЕНИЮ К ТЕХНОЛОГИИ РАБОТ

Метод учета затрат по процессам (функциям)	Метод учета затрат по переходам	Метод учета затрат по заказам (партиям)
<p>Способ учета издержек на счетах управленческого учета по отдельным подразделениям за отчетный период.</p> <p>Попроцессный метод применяют организации культуры, которые серийно производят однообразные мероприятия (сеансы, выставки, концерты) или имеют непрерывный ветвящийся культурный процесс.</p> <p>Разновидности:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• ABC (Activity Based Costing);</li><li>• DBR (drum-buffer-rope-scheduling).</li></ul>	<p>Способ учета, при котором объектом учета выступает передел – законченная часть культурного процесса, которая завершается выпуском промежуточного результата (полуфабриката, реставрированного экспоната).</p> <p>Попередельный метод применяют в учреждениях с комплексным изменением культурного объекта, а также с массовым производством культурных мероприятий.</p>	<p>Способ учета издержек на счетах управленческого учета по каждому заказу или партии продукции (услуг, мероприятий).</p> <p>Позаказный метод используется при изготовлении уникальной или выполняемой по специальному заказу продукции.</p> <p>Разновидности:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• JIT (just-in-time);</li><li>• калькулирование по контрактам.</li></ul>

# ФУНКЦИОНАЛЬНАЯ КАЛЬКУЛЯЦИЯ СЕБЕСТОИМОСТИ - ABC (Activity Based Costing)

В функциональной системе (ABC) накладные расходы распределяются по основным видам деятельности учреждения культуры, а не только по подразделениям. Здесь выделяется множество функциональных центров издержек (пулы затрат).

Например, в одном проекте производства народных промыслов можно выделить несколько пулов затрат:

- Затраты на деятельность, связанную с работой оборудования;
- Затраты на деятельность, связанную с организацией производства;
- Затраты на закупочную деятельность;
- Затраты, связанные с инженерным обеспечением и т.п.

Система ABC принимает во внимание тот факт, что многие постоянные накладные затраты при тщательном рассмотрении не являются постоянными, так как их величина изменяется в соответствии с видами деятельности, а не только объема производства изделий народных промыслов.

Распределяя их по видам продукции с учетом этих факторов, можно получать более объективную величину себестоимости. При этом для каждого пула выявляется характеристика, определяющая динамику затрат – *драйвер затрат* (аналог базы распределения в системе учета по



Компания производит два продукта на одном и том же оборудовании с использованием аналогичных производственных процессов. Они различаются по объемам производства:

**К** – крупносерийная сувенирная продукция, производимая поточным методом,

**М** – авторский единичный продукт, производимый контрактными партиями.

	Продукт М	Продукт К	Всего
Машино-час на 1 изделие	2	2	
Трудо-час на 1 изделие	4	4	
Объем годового производства, (изделий)	1 000	10 000	
Время работы оборудования, (часы)	2 000	20 000	22 000
Время работы основных мастеров, (часы)	4 000	40 000	44 000
Число закупок материалов	80	160	240
Число наладок оборудования	40	60	100
Накладные расходы по специфическим функциям, (рубли):			
Имеющие отношение к организации производства			110 000
Имеющие отношение к закупкам материалов			120 000
Имеющие отношение к наладке оборудования			210 000
Всего НР			440 000

Требуется распределить накладные расходы на каждый продукт (на единицу и в общей сумме), используя традиционную систему калькуляции и систему ABC.

# ТРАДИЦИОННАЯ СИСТЕМА КАЛЬКУЛЯЦИИ

Ставка распределения НР, руб. на 1 маш/ч = 20 (руб.440 000/22 000 маш/ч)

Ставка распределения НР, руб. на 1 тр/ч = 10 (руб.440 000/44 000 тр/ч)

Отнесем накладные расходы (НР) на продукты, используя найденные ставки:

	Продукт М	Продукт К
1. Накладные расходы на одно изделие, руб./ед.	40 (2 маш/ч по 20 руб./ч или 4 тр/ч по 10 руб./ч)	40 (2 маш/ч по 20 руб./ч или 4 тр/ч по 10 руб./ч)
2. Совокупные НР, распределенные на годовой объем производства, руб.	40 000 (1 000 ед. × 40 руб./ед.)	400 000 (10 000 ед. × 40 руб./ед.)
Всего:	440 000 руб.	

Затраты были распределены на продукты К и М на основе использования в качестве баз распределения накладных расходов или часов работы оборудования, или часов работы основных мастеров.

Затраты на одно изделие одинаковы, независимо от используемой базы, поскольку и время работы оборудования, и время работы основных производственных рабочих потребляются каждым продуктом в равных пропорциях.

# СИСТЕМА ABC (Activity Based Costing)

Из определения системы ABC ясно, что необходимо рассчитать *специальные ставки* для распределения накладных расходов (НР), связанных с каждой функцией (объемом производства, с закупками и наладкой оборудования), на основе *потребности продуктов в этих функциях (видах деятельности)*:

Ставка НР	Расчет	Пояснение
Ставка НР по орг-ции пр-ва, руб./маш/ч	5 (110 000 р./22 000 маш/ч)	Для НР, связанных с организацией производства, причинно-следственным фактором затрат будет <b>объем производства</b> , в машино- или трудо-часах.
Или то же: руб./тр/ч	2.50 (110 000 р./44 000 тр/ч)	
Ставка НР по закупкам, руб./1 закупку	500 (120 000 р./240 закупок)	Для НР, связанных с функцией закупок материалов, причинно-следственным фактором затрат будет <b>общее количество закупок</b> .
Ставка НР по наладке, руб./1 наладку	2 100 (210 000 р./100 наладок)	Для НР, связанных с функцией по наладке оборудования, причинно-следственным фактором затрат будет <b>общее количество наладок</b> оборудования.

	Продукт М	Продукт К
НР по организации производства, руб./ед.	<u>10</u> (2 маш/ч по 5 руб./ч или 4 тр/ч по 2.50 руб./ч)	<u>10</u> (2 маш/ч по 5 руб./ч или 4 тр/ч по 2.50 руб./ч)
НР по закупкам, руб./ед.	<u>40</u> (80 закуп. × 500 руб./закуп.) ÷ 1 000 ед.	<u>8</u> (160 закуп. × 500руб./закуп.) ÷10 000ед.
НР по наладке, руб./ед.	<u>84</u> (40 налад.×2 100руб./налад.) ÷ 1 000ед.	<u>12.60</u> (60 налад.×2 100руб./налад.) ÷10 000ед.
Итого НР на 1 изделие, руб./ед.	<u>134</u>	<u>30.60</u>
Совокупные НР, распределенные на годовой объем производства, руб.	<u>134 000</u> (1 000 ед. × 134 руб./ед.)	<u>306 000</u> (10 000 ед. × 30.60 руб./ед.)

440 000 руб.  
 Ставки факторов издержек в системе ABC более связаны с причинами возникновения накладных расходов. В нашем примере система ABC использует три базы распределения (часы работы оборудования или часы работы основных мастеров, количество наладок и количество заказов на закупку), в то время как традиционная система использует одну базу распределения (либо часы работы оборудования, либо часы работы основных производственных рабочих).

# 4 УРОВЕНЬ МЕТОДОВ УЧЕТА ЗАТРАТ: РАЗНОВИДНОСТИ МЕТОДА УЧЕТА ПЕРЕДЕЛОВ

**Простой (одноступенчатый) попередельный метод.** ~~Используется~~ Используется в случае исполнения единичного культурного проекта, а также отсутствия или стабильности запасов.

**Метод многоступенчатого попередельного калькулирования.** Применяется при производстве культурных проектов и мероприятий с несколькими переделами (участниками, исполнителями) и изменяющимися запасами.

**Метод эквивалентных коэффициентов.** Используется в учреждениях, производящих культурные события (спектакли, выставки, фестивали и пр.) с близкими организационными и методическими свойствами. В основе его заложен принцип, согласно которому себестоимость отдельных мероприятий находится в определенном, достаточно устойчивом соотношении.

**Метод исключения.** При этом подходе один из видов деятельности выбирается в качестве главного, остальные признаются побочными. Производится калькулирование только главного мероприятия (цирковое представление и анимация в фойе, а также продажа сувенирной продукции).

**Метод распределения.** Мероприятия и проекты не делят на главные и побочные. Все получаемые результаты признаются сопутствующими (или совместными), что предполагает калькулирование себестоимости всех получаемых результатов. При этом производится распределение затрат комплексного производства культурных феноменов между продуктами.

# СОВОКУПНОСТЬ МЕТОДОВ УЧЕТА ЗАТРАТ:

## 1 уровень: системы учета затрат

По фактической себестоимости

По нормативной себестоимости

По плановой себестоимости

## 2 уровень: подсистемы учета затрат

По полной себестоимости

По сокращенной себестоимости

Простой директ-костинг

Развитой директ-костинг

## 3 уровень: методы учета затрат

Попроцессный метод:  
ABC, DBR

Попередельный метод

Позаказный  
(партионный) метод

## 4 уровень: варианты и разновидности методов

Варианты:

- бесполуфабрикатный,
- полуфабрикатный

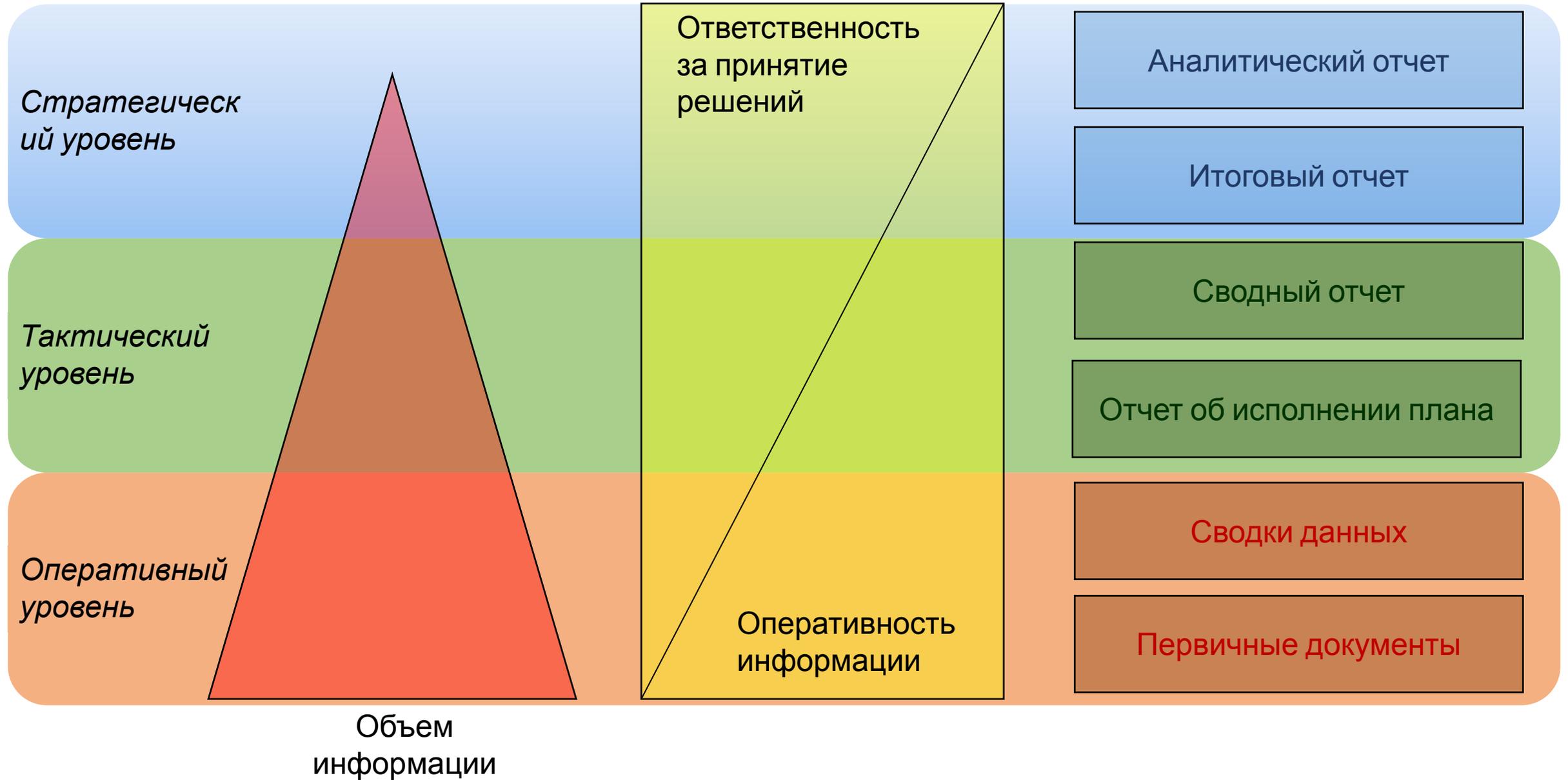
Разновидности:

простой, многоступенчатый, исключительный и др.



# СИСТЕМА УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ АНАЛИТИКИ И ОТЧЕТНОСТИ В УЧРЕЖДЕНИИ КУЛЬТУРЫ

# СТРУКТУРА УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ОТЧЕТНОСТИ



# ИСТОЧНИКИ СВЕДЕНИЙ ДЛЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ОТЧЕТНОСТИ



# ФИНАНСОВЫЙ АНАЛИЗ ПО БУХГАЛТЕРСКОМУ БАЛАНСУ

Структурный подход  
к информационному обеспечению  
принятия управленческих решений



# ВНУТРЕННИЙ И ВНЕШНИЙ ФИНАНСОВЫЙ АНАЛИЗ

Признак классификации	Внешний анализ	Внутренний анализ
Назначение	Общая оценка финансового и имущественного состояния учреждения культуры	Поиск резервов увеличения эффективности деятельности учреждения культуры
Исполнители и пользователи	Учредители, участники инвест. проектов, налоговые службы кредиторы и др.	Управленческий персонал организации (руководители и специалисты)
Базовое информационное обеспечение	Бухгалтерская отчетность	Регламентированные и нерегламентированные источники информации
Характер предоставляемой информации	Общедоступная аналитическая информация	Детализированная аналитическая информация конфиденциального характера
Степень унификации методики анализа	Стандартная методика	Индивидуальные разработки, соответствующие решению поставленных задач
Временной аспект анализа	Ретроспективный и перспективный	Оперативный
Объект анализа	Учреждение культуры в целом	Организация в целом, структурные подразделения, виды деятельности,

# ПРЕДНАЗНАЧЕНИЕ БУХГАЛТЕРСКОГО БАЛАНСА

Бухгалтерский баланс показывает наличие в определенный момент времени имущества и капитала в организации, но он не отражает процессы, которые являются причиной изменения имущества и капитала («моментальные фотографии» на начало и на конец периода).



Баланс является двусторонней таблицей, в которой сгруппированы по определенным критериям и сопоставлены номинальная и реальная стоимость имущества (активы), с одной стороны, а с другой – задолженность компании и капитал (пассивы).

Важнейшей особенностью бухгалтерского баланса является равенство итогов актива и пассива, поскольку в них отражается одно и то же - финансовые средства фирмы, но с разных сторон: в активе показывается состав средств (что имеется в наличии), а в пассиве - источники формирования (за счет каких источников они появились).



# НОРМАТИВНЫЕ ДОКУМЕНТЫ БУХГАЛТЕРСКОГО УЧЕТА

**Международные стандарты финансовой отчётности** (МСФО; IFRS *International Financial Reporting Standards*) — набор документов (стандартов и интерпретаций), которые определяют правила составления финансовой отчётности. Они необходимы внешним пользователям, имеющим действительный или потенциальный финансовый интерес в субъекте отчётности - учредителям, инвесторам и контрагентам - для принятия ими экономических решений в отношении учреждения культуры.



МСФО – это стандарты, основанные на принципах, а не на жестко прописанных правилах. Они нужны, чтобы в любой практической ситуации составители могли следовать духу принципов, а не пытаться найти лазейки в инструкциях. Среди принципов:

- принцип начисления (accrual basis),
- принцип непрерывности деятельности (going concern),
- осторожности (prudence),
- уместности (relevance).

По Федеральному закону № 208-ФЗ «О консолидированной финансовой отчетности» МСФО обязательны для консолидированной отчетности всеми общественно значимыми компаниями. Это публичные компании, кредитные, страховые организации и другие лица, чьи ценные бумаги допущены к обращению на рынке ценных бумаг.

# НОРМАТИВНЫЕ ДОКУМЕНТЫ БУХГАЛТЕРСКОГО УЧЕТА

**РСБУ (Российские стандарты бухгалтерского учёта)** — совокупность норм федерального законодательства России (Федеральный закон о бухгалтерском учёте № 402-ФЗ, вступил в силу с 01.01.2013) и Положений по бухгалтерскому учёту (ПБУ), издаваемых Министерством Финансов РФ, которые регулируют правила бухгалтерского учёта. РСБУ ориентируются на запросы регулирующих органов, в первую очередь, налоговых.



Принципиальное отличие РСБУ от МСФО - это жёсткая регламентация действий бухгалтера. В связи с этим российские бухгалтеры, не привыкшие к относительной свободе действий, сталкиваются со значительными трудностями при трансформации отчётности по МСФО.

РСБУ не предусматривает консолидацию отчётности для холдинговых компаний, что существенно затрудняет их анализ, так как в отчёте отображена деятельность лишь головной компании и не отображена деятельность её дочерних предприятий.

Поэтому в большинстве публичных холдинговых компаний России принято, что отчетность дочерних и зависимых обществ ведется в РСБУ, а консолидированный отчет холдинга составляется по принципам МСФО.

<b>АКТИВ</b>		<b>ПАССИВ</b>	
<b>I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>		<b>III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ <sup>6</sup></b>	
Нематериальные активы	1110	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310
Результаты исследований и разработок	1120	Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320
Нематериальные поисковые активы	1130	Переоценка внеоборотных активов	1340
Материальные поисковые активы	1140	Добавочный капитал (без переоценки)	1350
Основные средства	1150	Резервный капитал	1360
Доходные вложения в материальные ценности	1160	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370
Финансовые вложения	1170	Итого по разделу III	1300
Отложенные налоговые активы	1180	<b>IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>	
Прочие внеоборотные активы	1190	Заемные средства	1410
Итого по разделу I	1100	Отложенные налоговые обязательства	1420
<b>II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>		Оценочные обязательства	1430
Запасы	1210	Прочие обязательства	1450
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	Итого по разделу IV	1400
Дебиторская задолженность	1230	<b>V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>	
Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	Заемные средства	1510
Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	Кредиторская задолженность	1520
Прочие оборотные активы	1260	Доходы будущих периодов	1530
Итого по разделу II	1200	Оценочные обязательства	1540
<b>БАЛАНС</b>	1600	Прочие обязательства	1550
		Итого по разделу V	1500
		<b>БАЛАНС</b>	1700

# ГОРИЗОНТАЛЬНЫЙ АНАЛИЗ

*Горизонтальный анализ* предполагает изучение абсолютных показателей отчетности компании за определенный период, расчет темпов изменения и их оценку.

Для этого строятся аналитические таблицы, где просчитываются изменения абсолютных показателей в сумме и в процентах.

## **ПРИМЕР: Горизонтальный анализ разделов бухгалтерского баланса**

Раздел баланса	1 квартал 2013 г. (1)	1 квартал 2014 г. (2)	Отклонени е абсолютно е (2 – 1)	Отклонени е % (2/1 * 100)
Внеоборотные активы	85 382 736	79 131 518	6 251 218	92,7
Оборотные активы	16 536 816	14 603 409	1 933 407	88,3
Капитал и резервы	41 718 142	33 170 418	8 547 724	79,5
Долгосрочные обязательства	40 393 430	32 060 594	8 332 836	79,4
Краткосрочные обязательства	19 807 980	28 503 915	- 8 695 935	143,9

# ВЕРТИКАЛЬНЫЙ АНАЛИЗ



Назначение **вертикального анализа** заключается в возможности проанализировать целое через отдельные его элементы, то есть определить относительную долю составного элемента в общей сумме.

Технология вертикального анализа состоит в том, что общую сумму принимают за сто процентов, и каждый элемент (слагаемое) этой суммы представляют в виде процентной доли от принятого базового значения.

## ПРИМЕР: Вертикальный анализ раздела V «Краткосрочные

### обязательства»

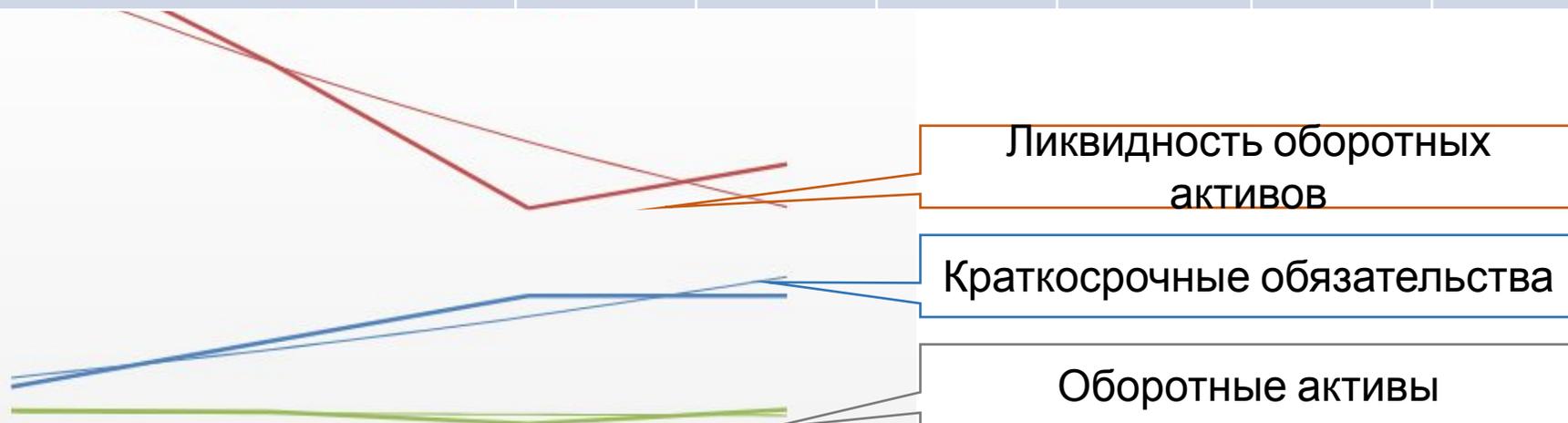
Строка баланса	1 кв. 2013 (руб.)	Удельный вес (%)	1 кв. 2014 (руб.)	Удельный вес (%)
Заемные средства	18 136 182	91,5	26 594 994	93,3
Кредиторская задолженность	1 410 668	7,12	1 690 452	5,93
Доходы будущих периодов	-	-	-	-
Оценочные обязательства	250 530	1,2	145 072	0,5
Прочие обязательства	10 200	0,18	73 397	0,27
<b>Итого по разделу V</b>	<b>19 807 980</b>	<b>100</b>	<b>28 503 915</b>	<b>100</b>

# ТРЕНДОВЫЙ АНАЛИЗ

**Трендовый анализ** изучает значения показателей за определенный диапазон времени, где текущие значения показателей сравниваются с их прошлыми значениями. Одной из главных задач в трендовом анализе является установление закономерностей изменения показателей со временем, а также определение его тенденций.

## ПРИМЕР: Трендовый анализ ликвидности оборотных активов

Показатели	1 кв.2013	2 кв.2013	3 кв.2013	4 кв.2013	1 кв.2014	2 кв.2014
Краткосрочные обязательства (КО)	19 807 980	26 168 205	32 651 811	32 601 606	28 503 915	42 776 910
Оборотные активы (ОА)	16 536 816	16 327 774	14 655 891	16 656 685	14 603 409	16 162 538
<b>Ликвидность ОА (ОА/КО*100%)</b>	<b>83,5</b>	<b>62,4</b>	<b>44,9</b>	<b>51,1</b>	<b>51,2</b>	<b>14,4</b>



# КОЭФФИЦИЕНТНЫЙ АНАЛИЗ АКТИВА БАЛАНСА



**Коэффициент общей платежеспособности** – показывает обеспеченность обязательств компании её оборотными активами.

КОП = Оборотные активы (стр. 1200) / Заемный капитал (стр. 1400 + стр.1500)

**Рекомендуемое значение:** не меньше 1.

**Коэффициент инвестирования** – показывает, в какой степени внеоборотные активы профинансированы за счет собственного капитала (вариант 1) или собственного капитала и долгосрочных обязательств (вариант 2).

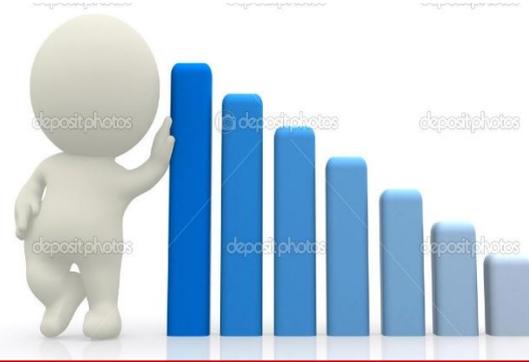
КИ (вариант 1) = СК (стр. 1300) / Внеоборотные активы (стр. 1100)

**Рекомендуемое значение:** не меньше 0,25 и не больше 1.

КИ (вариант 2) = СК + Долгосрочные обязательства (стр. 1300 + стр. 1400) / Внеоборотные активы(стр. 1100)

**Рекомендуемое значение:** больше 1.

# КОЭФФИЦИЕНТНЫЙ АНАЛИЗ ПАССИВА БАЛАНСА



**Коэффициент финансовой независимости** – показывает удельный вес собственных источников средств в капитале компании.

$КФН = \text{Собственный капитал (стр.1300)} / \text{Валюта баланса (стр. 1700)}$

**Рекомендуемое значение:** 0,5 и больше.

**Коэффициент концентрации заемного капитала** – определяет удельный вес заемных источников средств в капитале компании.

$ККЗК = \text{Заемный капитал (стр.1400 + стр. 1500)} / \text{Валюта баланса (стр. 1600)}$

**Рекомендуемое значение:** не больше 0,5.

**Коэффициент задолженности** – показывает сколько рублей заемных средств приходится на рубль собственных средств.

$КЗ = \text{Заемный капитал (стр. 1400 + стр.1500)} / \text{Собственный капитал (стр.1300)}$

**Рекомендуемое значение:** меньше 1.

# ФИНАНСОВЫЙ АНАЛИЗ ДОХОДОВ И РАСХОДОВ

Функциональный подход  
к информационному обеспечению  
принятия управленческих решений



# ЕДИНЫЙ РЕЕСТР ДОХОДОВ И РАСХОДОВ (Profit and Loss Statement)

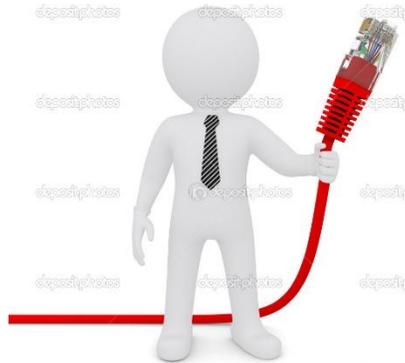
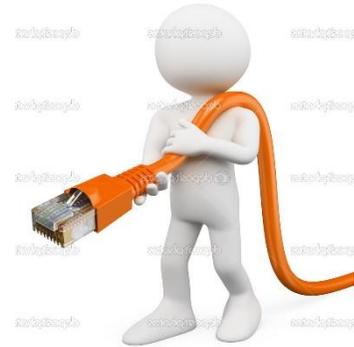
ЕРДР (P&L)	План на	Факт на	Отклонение	% год. плана
<b>(+) Выручка всего (по видам товаров, способам продаж, подразделениям)</b>				
<b>(-) Переменные затраты</b>				
<b>(=) Маржа после возмещения ПерЗ (Margin)</b>				
<b>(-) Постоянные затраты</b>				
<b>(=) Операционная (валовая, «грязная») прибыль (Operating income)</b>				
<b>(+ -) Внереализационные операции (сдача в аренду, доленое участие,</b>				
<b>(=) Балансовая прибыль OIBDA (Operating Income Before Depreciation And Amortization)</b>				
<b>(+ -) Операции с активами и имуществом (амортизация и переоценка)</b>				
<b>(=) Финансовая прибыль EBIT (Earnings before Interest and Taxes)</b>				
<b>(-) Проценты за кредиты и отчисления в резервный фонд</b>				
<b>(=) Налогооблагаемая прибыль EBT (Earnings before Taxes)</b>				
<b>(-) Налог на прибыль и другие платежи из прибыли</b>				
<b>(=) Чистая прибыль</b>				

# КОЭФФИЦИЕНТНЫЙ АНАЛИЗ ДОХОДОВ И РАСХОДОВ



**Маржинальная прибыль, маржа (Margin)** – показатель результативности компании, очищенный от внешних рыночных условий.

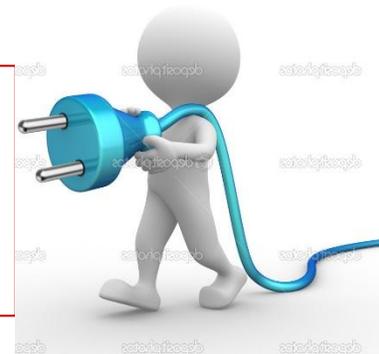
**Рентабельность продаж (Return on Sales - ROS)** – ключевой показатель для оценки коммерческой деятельности компании.  
 $ROS = \text{Операционная прибыль} / \text{выручка} * 100 \%$



**Балансовая прибыль (OIBDA)** – ключевой показатель для оценки деятельности компании, включая и основные, и внереализационные операции. Аналогичен популярному показателю EBITDA, но более корректный в вычислении.

**Операционная рентабельность (EBIT margin)** – ключевой показатель для оценки всей финансово-хозяйственной деятельности компании на уровне топ менеджмента – основная деятельность, внереализационные действия и операции с имуществом.

**Вычисляется как отношение EBIT (финансовой прибыли) к выручке от продаж \* 100 %.**



# Методика расчета EBITDA по US GAAP

<b>Чистая прибыль</b>
+ Расходы по налогу на прибыль
- Возмещенный налог на прибыль
+ Чрезвычайные расходы; - Чрезвычайные доходы; + Отчисления в резервный фонд
<b>= EBT (Earnings Before Taxes) – прибыль до вычета налогов</b>
+ Проценты к уплате - Проценты полученные
<b>EBIT (Earnings Before Interest and Taxes) – прибыль до вычета процентов и налогов)</b>
+ Амортизационные отчисления по материальным и нематериальным активам, начисленные ускоренным методом (либо равномерным методом); + Расходы по изготовлению или улучшению основных фондов; + Расходы по нематериальным активам; +- Переоценка активов.
<b>EBITDA (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization) – прибыль до вычета процентов, налогов, переоценки активов и амортизации)</b>

# Методика расчета OIBDA по МСФО

<b>Операционная прибыль (Operating Income)</b>
+ - Внереализационные операции
<b>OIBDA (Operating Income Before Depreciation and Amortization) – прибыль до вычета процентов, налогов, переоценки активов и амортизации)</b>
- Амортизационные отчисления по материальным и нематериальным активам, начисленные ускоренным методом (либо равномерным методом); - Расходы по изготовлению или улучшению основных фондов; - Расходы по нематериальным активам; +- Переоценка активов.
<b>EBIT (Earnings Before Interest and Taxes) – прибыль до вычета процентов и налогов)</b>
- Чрезвычайные расходы; + Чрезвычайные доходы; - Отчисления в резервный фонд
+ Проценты к уплате - Проценты полученные
<b>= EBT (Earnings Before Taxes) – прибыль до вычета налогов</b>
- Расходы по налогу на прибыль
<b>Чистая прибыль</b>

# АНАЛИЗ СЕБЕСТОИМОСТИ

**Калькулирование себестоимости** культурных событий (работ, услуг) можно рассматривать как совокупность приемов и способов, обеспечивающих исчисление себестоимости продукта, проекта или процесса для принятия управленческих решений.



## **Объекты анализа калькуляции себестоимости:**

- продукция полной или частичной готовности;
- комплексный заказ одного заказчика,
- партия однородных товаров;
- проект, портфель проектов;
- отдельные операции;
- виды работ и услуг.

## **Единицы калькуляции:**

- **натуральные единицы** - одно изделие, единица массы, комплект полуфабрикатов;
- **условно-натуральные единицы** - трудо-час, номер программы;
- **приведенные единицы** - 100 условных выступлений, условных изделий народного промысла;
- **эксплуатационные единицы** - единица мощности машин, двигателей, полезная площадь зданий;
- **единица времени** - норма-часы, машино-дни.

# ПОВЕДЕНИЕ ПОСТОЯННЫХ И ПЕРЕМЕННЫХ ЗАТРАТ ПРИ ИЗМЕНЕНИЯХ ДОХОДА УЧРЕЖДЕНИЯ КУЛЬТУРЫ

Совокупный доход от основной деятельности и	Переменные затраты		Постоянные затраты	
	Суммарные	На единицу калькуляции	Суммарные	На единицу калькуляции
Растет	Увеличиваются	Неизменные	Неизменные	Уменьшаются
Падает	Уменьшаются	Неизменные	Неизменные	Увеличиваются

Из-за того, что ПостЗ по разному ведут себя при расчете на весь совокупный доход организации, и на одну единицу (событие, проект), возможна экономия на объемах.

При увеличении объема продаж в два раза, затраты на единицу калькуляции уменьшаются на 20 %.

# АНАЛИЗ ДВИЖЕНИЯ ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ

Функциональный подход к информационному обеспечению  
принятия управленческих решений



**ПРИМЕНЯЕТСЯ ТОЛЬКО В ТЕХ ОРГАНИЗАЦИЯХ, КОТОРЫЕ ВЕДУТ КОММЕРЧЕСКУЮ  
ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ!**

# ФИНАНСОВЫЙ АНАЛИЗ ОДДС:

## Коэффициенты денежного покрытия

При расчете этих коэффициентов способность учреждения культуры в денежном покрытии оценивается по денежному потоку от основной деятельности.

Рекомендуемое значение показателей должно быть больше единицы, иначе организации придётся использовать денежный поток от инвестиционной деятельности для финансирования своей основной деятельности, что свидетельствует о неэффективном управлении.

1. Коэффициент денежного покрытия процентов за кредит (**CICR**, англ. *Cash Interest Coverage Ratio*):

$$CICR = \frac{CFFO + I_p + T_p}{I_p}$$

2. Коэффициент денежного покрытия долгосрочных обязательств (**CMCR**, англ. *Cash Maturity Coverage Ratio*)

$$CMCR = \frac{CFFO}{LTDP}$$

3. Коэффициент денежного покрытия дивидендных выплат (**CDCR**, англ. *Cash Dividend Coverage Ratio*)

$$CDCR = \frac{CFFO - LTDP}{D_p}$$

Где:

- CFFO — денежный поток от основной (или операционной) деятельности;
- $I_p$  — проценты за кредит уплаченные;
- $D_p$  — дивиденды выплаченные;
- $T_p$  — налоги уплаченные;
- LTDP — долгосрочные обязательства.

# ФИНАНСОВЫЙ АНАЛИЗ ОДДС:

## Коэффициенты денежного покрытия прибыли

Показывают степень расхождения между начисленной прибылью (отображена в отчёте о прибылях и убытках) и полученной в деньгах прибылью. Показатель начисленной прибыли считается более субъективной оценкой, чем показатель прибыли, полученной в деньгах. Значительное отклонение от единицы этих коэффициентов требует внимательного изучения со стороны руководителей организации, учредителей и инвесторов.

1. Коэффициент денежного покрытия выручки (**QSR**, англ. *Quick Sales Ratio*):

$$QSR = \frac{CFS}{S}$$

(неприменим, если учётной политикой компании выбран метод признания выручки кассовым методом)

2. Коэффициент денежного покрытия прибыли (**QIR**, англ. *Quick Income Ratio*):

$$QIR = \frac{CFFO + Ip + Tp}{NI + Ie + Te + Dep}$$

Где

- CFFO:— денежный поток от основной деятельности;
- CFS — выручка поступившая;
- S — выручка начисленная;
- Ip — проценты за кредит уплаченные;
- Tp — налоги уплаченные;
- NI — чистая прибыль;
- Ie — проценты за кредит начисленные;
- Te — налоги начисленные;
- Dep — амортизация.

# ФИНАНСОВЫЙ АНАЛИЗ ОДДС:

## Коэффициенты денежного покрытия капитальных затрат

Раскрывают инвестиционную политику учреждения культуры, помогают оценить возможности организации в финансировании капитальных вложений в своё развитие. Кроме того, они отражают её способность финансировать капитальные вложения без привлечения внешних источников.

1. Коэффициент денежного покрытия капитальных затрат (**CER**, англ. *Capital Expenditures Ratio*):

$$CER = \frac{CFFO - Dp}{ACO}$$

2. Коэффициент инвестиционного притока (**IIR**, англ. *Investment Income Ratio*):

$$IIR = \frac{CIFI - Dp}{CIFI + CIFF}$$

3. Коэффициент финансового притока (**FIR**, англ. *Financial Income Ratio*)

$$FIR = \frac{CIFI}{CIFI + CIFF}$$

Где:

- CFFO — денежный поток от основной деятельности;
- Dp — дивиденды выплаченные;
- ACO — капитальные денежные расходы в активы других компаний;
- CIFI — приток ДС от инвестиционной деятельности;
- CIFF — приток ДС от финансовой деятельности.

# ФИНАНСОВЫЙ АНАЛИЗ ОДДС:

## Коэффициенты рентабельности денежных потоков

Позволяют оценить способность организации создавать денежные потоки. Эти коэффициенты отображают величину денежного потока от основной деятельности, приходящейся на объём инвестированных денежных средств, определяют связи между учреждением культуры, учредителями и инвесторами. Эти коэффициенты рассчитываются в процентах.

Чем выше значения коэффициентов, тем лучше.

1. Коэффициент рентабельности активов по денежному потоку (**CROA**, англ. *Coefficient of Return On Assets*):

$$CROA = \frac{CFFO + I_p + T_p}{TA}$$

2. Коэффициент рентабельности собственного капитала по денежному потоку (**CROE**, англ. *Coefficient of Return On Equity*):

$$CROE = \frac{CFFO + I_p + T_p}{TE}$$

Где:

CFFO — денежный поток от основной деятельности;

$I_p$  — проценты уплаченные;

$T_p$  — налоги уплаченные;

TA — среднее значение всех активов;

TE — среднее значение собственного капитала.

# АНАЛИЗ ОБЪЕМА ПРОДАЖ И ЦЕН

Процессный подход  
к информационному обеспечению  
принятия управленческих решений



# ОПЕРАЦИОННЫЙ РЫЧАГ

Рассмотрим работу некоего театра в течении трех периодов:

Показатели	1 год	2 год	3 год
Выручка реализации (тыс. руб.)	11 000	12 000 (+ 9,1 %)	10 000 (- 9,1 %)
Переменные затраты (тыс. руб.)	9 300	10 146 (+ 9,1 %)	8 453,7(- 9,1 %)
Постоянные затраты (тыс. руб.)	1 500	1 500	1 500
Суммарные затраты (тыс. руб.)	10 800	11 646 (+ 7,8 %)	9 953,7 (- 7,8 %)
Прибыль (тыс. руб.)	200	354 (+ 77 %)	46,3(- 76,4 %)

Любое изменение выручки от реализации порождает еще большее изменение прибыли. Это называется эффектом операционного (производственного) рычага.

Операционный рычаг определяется по следующей формуле:

$$\text{ЭОР} = (\text{ВР} - \text{ПерЗ}) : \text{П}, \text{ где:}$$

**ЭОР** - эффект операционного рычага;

**ВР** - выручка от реализации в базовом периоде;

**ПерЗ** - переменные затраты в базовом периоде;

**П** - прибыль в базовом периоде.

В нашем примере сила воздействия операционного рычага равна:

$$(11\ 000 - 9\ 300) : 200 = 8,5$$

Это значит, что при возможном увеличении объема реализации, например, на 3 %, прибыль возрастет на  $8,5 \times 3 = 25,5 \%$ , а при снижении продаж на 5 %, прибыль снизится на  $8,5 \times 5 = 42,5 \%$ .

# ВАЖНЫЕ ПРАВИЛА, КАСАЮЩИЕСЯ ОПЕРАЦИОННОГО РЫЧАГА

Сила воздействия операционного рычага всегда рассчитывается для определенного объема продаж. Если изменяется выручка от реализации, изменяется и сила воздействия операционного рычага.



Чем больше удельный вес постоянных затрат в общей сумме издержек, тем сильнее действует операционный рычаг, и наоборот.

Сила воздействия операционного рычага указывает на степень предпринимательского риска: чем больше операционный рычаг, тем больше предпринимательский риск.



# ПОРОГ РЕНТАБЕЛЬНОСТИ

<i>Показатели</i>	<i>в тыс. руб.</i>	<i>% к выручке (коэффициент)</i>
Выручка от реализации	11 000	100 % или 1
Переменные затраты	9 300	84% или 0,84
Маржа после возмещения ПерЗ	1 700	16 % или 0,16
Постоянные затраты	1 500	14,2 % или 0,142
Прибыль	200	1,8 % или 0,018

**Порог рентабельности** - это такая выручка от реализации, при которой организация (в нашем примере – театр) уже не имеет убытков, но еще не имеет прибылей. Результата от реализации после возмещения переменных затрат хватает только на покрытие постоянных затрат.

Порог рентабельности высчитывается по формуле:

$$\text{ПР} = \text{ПостЗ} : \text{КМ}, \text{ где}$$

**ПР** - порог рентабельности;

**ПостЗ** - постоянные затраты;

**КМ** – маржа после возмещения ПерЗ, взятая в относительном коэффициенте к выручке от реализации.

В нашем примере порог рентабельности равен:

$$1500 : 0,16 = \mathbf{9\ 375}$$

Это значит, что для того, чтобы покрыть все свои затраты и не понести убытков, объем продаж должен быть не меньше 9 375 тыс.руб.

# ПОРОГОВОЕ КОЛИЧЕСТВО МЕРОПРИЯТИЙ

Определив порог рентабельности, можно определить и пороговое количество спектаклей, которое должен давать театр. Ниже этого порога его деятельность будет убыточной. Легче всего его рассчитать по формуле:

$$\text{ПКС} = \text{ПР} : \text{Ц}, \text{ где}$$

**ПКТ** - пороговое количество спектаклей;

**ПР** - порог рентабельности;

**Ц** - цена реализации билетов.

Но эта формула верна только в том случае, если речь идет только об одном спектакле, который “заставляют” своей выручкой покрывать все постоянные затраты театра, или когда производят расчеты для одного изолированного проекта (антрепризы).

Если же предполагается выпускать несколько спектаклей, то расчет их порогового количества надо производить с учетом роли в репертуаре, в общем объеме реализации и, соответственно, с учетом его доли в постоянных затратах:

$$\text{ПКС } 1 = \frac{\text{Все Пост } 3 \times \text{УВ } 1 \text{ (в долях)}}{(\text{Ц}_1 - \text{ПерЗС } 1) \times \text{УВ } 1 + \dots + (\text{Ц}_n - \text{ПерЗС } n)}$$

**ПКС 1** - пороговое количество спектакля № 1;

**Все Пост 3** - общая сумма постоянных затрат театра;

**УВ 1** - удельный вес выручки спектакля № 1 в общем объеме продаж (в долях единицы);

**Ц 1, Ц 2, Ц n** - цены реализации билетов на спектакли № 1, № 2, ... № n;

**ПерЗС 1, ПерЗС 2, ПерЗС n** - переменные затраты в расчете на спектакли № 1, № 2, № n.

# ЗАПАС ФИНАНСОВОЙ ПРОЧНОСТИ

Усложним наш пример и введем условие, что театр играет два спектакля - А и Б:

<b>Показатели</b>	<b>Спектакль А</b>	<b>Спектакль Б</b>	<b>Итого</b>
Выручка от реализации (ВР) (тыс. руб.)	5 000 = 1	6 000 = 1	11 000 = 1
Доля в валовой выручке каждого спектакля(коэффициент от выручки) (КВР)	0,45	0,55	1
Переменные затраты (тыс. руб.) = коэффициент от выручки	4 500 = 0,9	4 800 = 0,8	9 300 = 0,85
Маржа после возмещения ПерЗ (тыс. руб.) = коэффициент от выручки (КМ)	500 = 0,1	1 200 = 0,2	1 700 = 0,15
Постоянные затраты (тыс. руб.) ПостЗ= Общ. ПостЗ x КВР (ПостЗ)	1500 x 0,45= 681,8	1 500 x 0,55= 818,2	1 500
Прибыль (тыс. руб.)	на оба спектакля		200
Порог рентабельности (ПР) = ПостЗ : КМ (тыс. руб.)	681,8 : 0,1 = 6 818	818,2 : 0,2 = 4 091	1500: 0,15 = 9708,7
Запас финансовой прочности (ЗФП) = ВР - ПР (тыс. руб.) = ВР	5000 - 6818 = 1010 / 20,2%	6000 - 4091 = 1909 / 31,8%	11000 - 9709 = 1291 / 11,7%

# ПРАВИЛА УПРАВЛЕНИЯ ОБЪЕМОМ ПРОДАЖ

**1. Не исключать из портфеля планово-убыточные спектакли.** Полный отказ от представления спектакля А означал бы необходимость покрывать всю сумму постоянных затрат (1500 т.р.) за счет выручки только одного спектакля Б.

Порог рентабельности возрос бы почти вдвое:  $1500 : 0,2 = 7500$  т.р.

ЗФП при этом оказался бы отрицательным:  $6\ 000 - 7\ 500 = - 1500$  т.р.

В результате театр не смог бы окупить собственные затраты. Но оба спектакля вместе уже дали достаточную выручку (11 000 т.р.), перекрывающую порог рентабельности (9709 т.р.) и обеспечили запас финансовой прочности + 12 %. Так получилось потому, что каждый спектакль взял на себя часть постоянных затрат.

Необходимость покрывать все постоянные затраты самостоятельно обычно отдалает достижение безубыточности при данной цене.

**2. Формировать репертуар, в том числе, исходя из финансовой эффективности.** Определяя репертуар, не следует концентрироваться только на одном спектакле. Необходимо составить набор спектаклей, доходы от которых находятся в отрицательной корреляции, т.е. если одни испытывают упадок, то у других - бум.

В этом случае неожиданные изменения спроса меньше будут отражаться на совокупном денежном потоке.

# ПРАВИЛА УПРАВЛЕНИЯ ОБЪЕМОМ ПРОДАЖ

3. Если возникает необходимость исключать какие-либо спектакли из репертуара, то в первую очередь надо обращать внимание на те, которые приносят небольшую долю выручки, а при попытке увеличения этой доли дают превышение прироста затрат над приростом выручки от реализации – то есть на те спектакли, которые имеют большой операционный рычаг.
4. На этапе разработки новой премьеры театр должен заботиться о поддержании своей безубыточности в целом. Затраты на премьеру покрываются за счет более зрелых спектаклей.
5. На этапе роста продаж главной финансовой целью становится увеличение прибыли. Но следует учесть, что максимизация прибыли оборачивается максимизацией налога на прибыль. Много неприятностей также может доставить непомерное увеличение дебиторской задолженности.
6. На этапе зрелости спектакля театр должен поддерживать достаточную массу прибыли за счет сокращения затрат (в основном постоянных). При этом сила воздействия операционного рычага снижается.
7. На этапе упадка интереса и посещаемости для поддержания прибыльности продаж требуется значительное сокращение затрат (в основном переменных).

# АНАЛИЗ ЗАИМСТВОВАНИЯ ФИНАНСОВЫХ СРЕДСТВ

Процессный подход  
к информационному обеспечению  
принятия управленческих решений



# ЭФФЕКТ ФИНАНСОВОГО РЫЧАГА

Рассмотрим две организации с одинаковым уровнем рентабельности **25%**. Финансовая прибыль в рассматриваемом периоде тоже одинаковая - **250 тыс. руб.** Единственное различие - структура пассива (собственные и заемные средства):



*Досуговый центр А:*

в активе - **1 млн. руб.**;

в пассиве - **1 млн. руб.** собственных средств.

*Досуговый центр Б:*

в активе - **1 млн. руб.**;

в пассиве - **400 тыс. руб.** собственных средств и **600 тыс. руб.** заемных средств (банковский кредит сроком на **1 год** под **16 %** годовых).

# ЭФФЕКТ ФИНАНСОВОГО РЫЧАГА

Показатель	Центр А	Центр Б
Экономическая рентабельность	25 %	25 %
Финансовая прибыль	250 т.р.	250 т.р.
- Фин. издержки по кредиту (стоимость кредита)	-	96 т.р.
= Налогооблагаемая прибыль	250 т.р.	154 т.р.
- Налог на прибыль (ставка 20 %)	60 т.р.	37 т.р.
= Чистая прибыль	190 т.р.	117 т.р.
Чистая рентабельность собственных средств = чистая прибыль : собственные средства X 100 %	$190 : 1000 \times 100 = 19\%$	$117 : 400 \times 100 = 29,2\%$

При одинаковой экономической рентабельности, чистая рентабельность собственных средств у этих центров различная:

У **Центра А** рентабельность собственных средств составила 19 % экономической рентабельности:

$$PCC = 19\% \text{ ЭР}$$

**Центр Б** использовал кредит, и получил положительную разницу в чистой рентабельности собственных средств в 10,2 %. Эта разница составляет эффект финансового рычага:

$$PCC = 19\% \text{ ЭР} + \text{ЭФР}$$

# ФАКТОРЫ ЭФФЕКТА ФИНАНСОВОГО РЫЧАГА:

## Стоимость кредита

**Стоимость кредита.** Проценты по кредитам банков, по действующему законодательству, относятся на себестоимость продукции (работ, услуг) в пределах учетной ставки Банка России, увеличенной в **1,8 раза** по долговым обязательствам в рублях, или **15 %** по кредитам в иностранной валюте.

Этот способ применяется при отсутствии долговых обязательств, выданных в том же квартале на сопоставимых условиях. Остальная же часть процентов, как и расходы по страхованию кредитов, относится за счет прибыли после налогообложения.

Стоимость кредита, с учетом налоговой экономики, можно рассчитать по формуле:

$$СК = (1 - СМП) \times N + (1 + СМП) \times (КС + ДС), \text{ где:}$$

**СК** - стоимость кредита;

**СМП** - ставка налогообложения прибыли (в России - **20 %**, или **0,2**);

**N** - норматив отнесения процентов по кредитам на себестоимость. Учетная ставка Банка России на август 2019 г. была **7,25 %**.  $7,25\% \times 1,8 = 13,05\%$ ;

**КС** - разница между договорной кредитной ставкой и нормативом;

**ДС** - другие расходы по кредиту, относящиеся на прибыль после

налогообложения. В нашем примере Центр Б-взял кредит под **16 %** сроком на 1 год. Страховка кредита обошлась в **1 %**.  
Стоимость кредита для него составит:

$$(1-0,2) \times 13,05 + (1+0,2) \times (16-13,05+1) = 15,08\%$$

**Это немного меньше 16 %, записанных в кредитном договоре.**

# ФАКТОРЫ ЭФФЕКТА ФИНАНСОВОГО РЫЧАГА: Экономическая рентабельность

Важна не только стоимость кредита, но и ее разница с экономической рентабельностью. Это отношение называется **дифференциалом**, и рассчитывается, по формуле:

$$D = (1 - \text{СНП}) \times (\text{ЭР} - \text{СК}), \text{ где:}$$

**СНП** - ставка налогообложения прибыли (в России - 20 %, или 0,2);

**ЭР** – экономическая рентабельность (25 %);

**СК** – стоимость кредита (15,08 % в примере).

В нашем примере дифференциал составит:

$$(1 - 0,2) \times (25 - 15,08) = \mathbf{7,93}$$

Это означает, что заемные средства, использованные в Досуговом центре Б, не только оправдали стоимость их приобретения (стоимость кредита), **но и заработали для организации дополнительно 7,93 % прибыли.**

# ФАКТОРЫ ЭФФЕКТА ФИНАНСОВОГО РЫЧАГА: Соотношение собственных и заемных средств

Это соотношение характеризует силу воздействия финансового рычага и в финансовом анализе называется **плечо финансового рычага**. Оно рассчитывается по формуле:

$$\text{ПФР} = \text{ЗС} / \text{СС}, \text{ где:}$$

**ПФР** - плечо финансового рычага;

**ЗС** - заемные средства;

**СС** - собственные средства.

# ФОРМУЛА РАСЧЕТА ЭФФЕКТА ФИНАНСОВОГО РЫЧАГА:

$$\text{ЭФР} = (1 - \text{СНП}) \times (\text{ЭР} - \text{СК}) \times \text{ЗС} / \text{СС}$$

В нашем примере:

$$\text{ЭФР} = (1 - 0,2) \times (25 - 15,08) \times 600/400 = \mathbf{11,54}$$

Любое заимствование финансовых средств может быть оправдано только в том случае, если ЭФР будет больше нуля. Если ЭФР равен нулю, использование кредита бессмысленно, а если ЭФР выражается отрицательным числом, то кредит ухудшит финансовое положение предприятия.

При расчетах эффективности кредитования следует иметь в виду вывод, сделанный из практики:

**Эффект финансового рычага оптимально должен быть равен 30 - 50 % экономической рентабельности.**

В этом случае эффект финансового рычага способен компенсировать налоговые изъятия и обеспечить собственным средствам эффективную отдачу.

В нашем примере ЭФР (11,54) составляет **46 %** ЭР (25)

# РАСЧЕТ СУММАРНОГО ФИНАНСОВОГО РИСКА УЧРЕЖДЕНИЯ КУЛЬТУРЫ

Системный подход  
к информационному обеспечению  
принятия управленческих решений



# ИСТОЧНИКИ ФИНАНСОВЫХ РИСКОВ:

Неустойчивость спроса на мероприятия культуры и цен продаж, цен закупок, из-за чего учреждение не всегда может уложиться себестоимостью в цену реализации и обеспечить нормальную массу, норму и динамику прибыли.

Степень гибкости определяет *действие операционного рычага*, сила которого зависит от удельного веса постоянных затрат.

Неустойчивость финансовых условий кредитования (особенно при колебании рентабельности активов), непропорциональное увеличение заемных средств, или, наоборот, полный отказ от кредитования.

Финансовый риск предприятия генерирует *действие финансового рычага*.



В совокупности эти факторы усиливают друг друга. Чем больше сила воздействия операционного рычага (т.е. чем больше постоянные затраты), тем более чувствительна прибыль к изменениям объема продаж и выручки от реализации. Чем выше эффект финансового рычага, тем чувствительнее прибыль к экономической рентабельности производства и реализации.

По мере одновременного увеличения силы воздействия операционного и финансового рычагов, все менее и менее значительные колебания объема реализации и выручки приводят ко все более и более масштабным изменениям прибыли. Этот тезис выражается в формуле **сопряженного эффекта операционного и финансового рычагов**:

где:

**СЭР** - сопряженный эффект операционного и финансового рычагов;

**ЭФР** - эффект финансового рычага;

**ЭОР** - эффект операционного рычага

$$\text{СЭР} = \text{ЭФР} \times \text{ЭОР}$$



Эта формула указывает на уровень **совокупного риска**, связанного с коммерческой деятельностью учреждений культуры, и отвечают на вопрос, **на сколько процентов изменяется чистая прибыль при изменении объема продаж на один процент**.



Сочетание мощного операционного рычага с мощным финансовым рычагом может оказаться **губительным** для организации, т.к. эти рычаги взаимно умножаются, увеличивая неблагоприятные эффекты.

# СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ СОВОКУПНЫМ РИСКОМ

1. Высокий уровень эффекта финансового рычага, в сочетании со слабой силой воздействия операционного рычага. Это означает преимущественное использование заемных средств при небольших постоянных затратах.



2. Низкий уровень эффекта финансового рычага в сочетании с сильным производственным рычагом. Это означает преимущественное использование собственных средств при высоких постоянных затратах.

3. Умеренные уровни эффектов финансового и операционного рычагов - но этот вариант обычно оказывается самым невероятным в реализации.



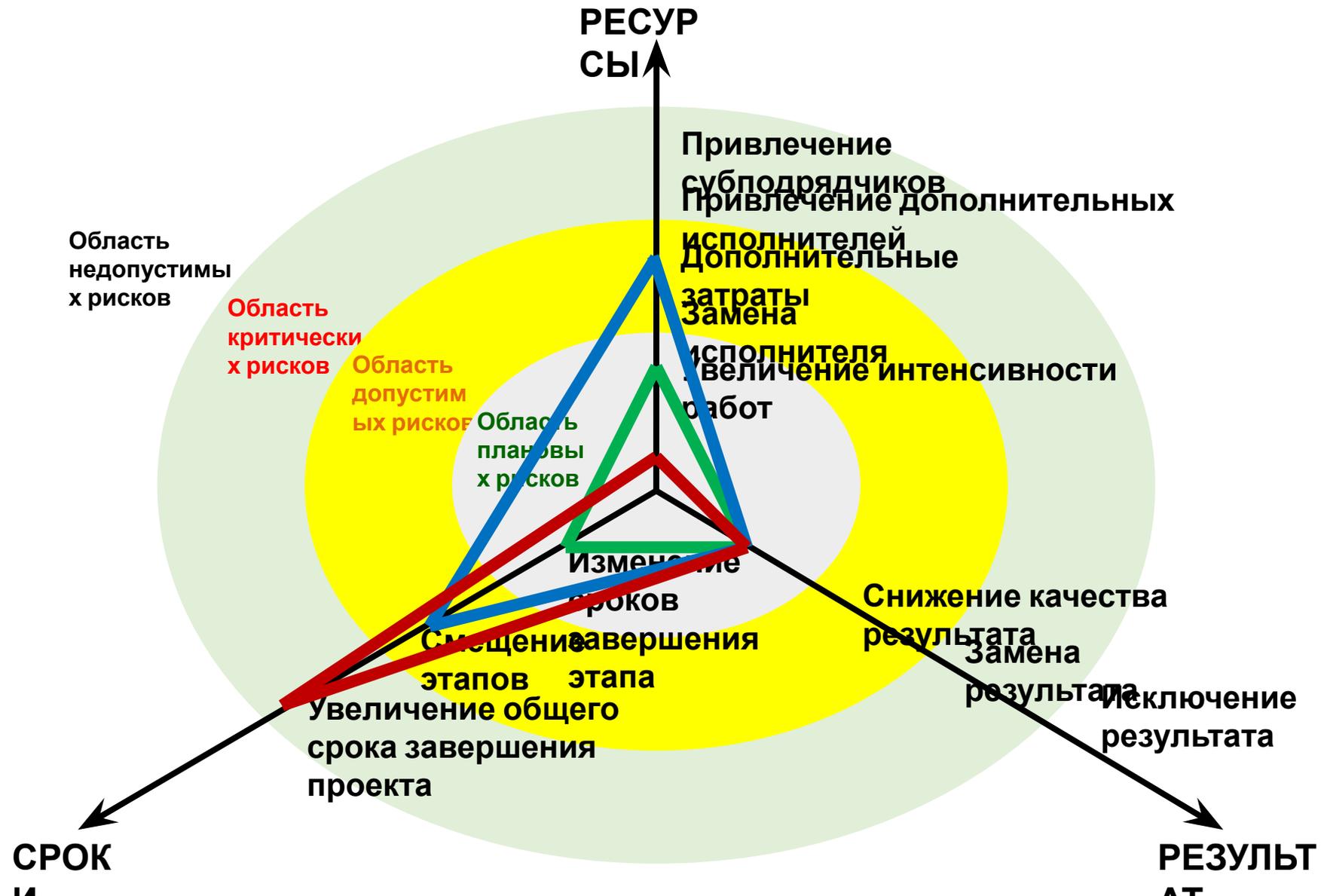
# ВЫБОР АЛЬТЕРНАТИВЫ В УСЛОВИЯХ ОПРЕДЕЛЕННОСТИ: КАЧЕСТВЕННАЯ ОЦЕНКА РИСКОВ В АЛГОРИТМЕ

		ПРОЦЕССА					
		Незаметны й	Мелки й	Допустимы й	Значимы й	Критически й	
5	R	U	I	I	I	Часты й	
4	R	R	U	I	I	Возможный	
3	A	R	U	U	I	Редки й	
2	A	A	R	U	U	Единичный	
1	A	A	A	R	R	Исключительны й	
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>		

A (acceptable) – приемлемый  
риск  
R (regard) – приемлемый, требует  
внимания

U (unwanted) -  
нежелательный  
(illegal) -  
недопустимый

# ВЫБОР АЛЬТЕРНАТИВЫ В УСЛОВИЯХ ОПРЕДЕЛЕННОСТИ: «ЖЕЛЕЗНЫЙ ТРЕУГОЛЬНИК»



# ВЫБОР АЛЬТЕРНАТИВЫ В УСЛОВИЯХ ОПРЕДЕЛЕННОСТИ: СЦЕНАРИИ РЕАГИРОВАНИЯ

Риск - угроза	Риск - возможность
<b>Принятие риска:</b> Ничего не предпринимать заранее. Когда риск наступит, тогда и будем реагировать.	<b>Принятие риска:</b> готовы воспользоваться возможностью, но провоцировать риски не будем.
<b>Уклонение от риска:</b> Устраняем угрозу путем изменения времени, привлечения ресурсов или изменения результата.	<b>Использование риска:</b> Реализуем возможность в рискованной ситуации сократить сроки или ресурсы.
<b>Снижение риска:</b> Разрабатываем резервные планы для случаев наступления неблагоприятных обстоятельств (План Б).	<b>Усиление риска:</b> При благоприятной возможности усиливаем результат, путем введения новых ресурсов.
<b>Передача риска:</b> Передаем влияние риска и ответственность третьей стороне, например, акционерам.	<b>Распределение риска:</b> Положительный риск распределяется в том числе и на третью сторону, чтобы все выиграли.