ИНСТИТУТ КУЛЬТУРНОЙ ПОЛИТИКИ
CULTURAL POLICY INSTITUTE

ФИНАНСОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ

Мельвиль Елена Хасымовна
Финансовый директор
Института культурной политики

Семинар «Культура на границах», 21-25 апреля 2005 г.

ИНСТИТУТ КУЛЬТУРНОЙ ПОЛИТИКИ
CULTURAL POLICY INSTITUTE

Федеральный закон «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» Принят Государственной Думой 16 сентября 2003 года и Одобрен Советом Федерации 24 сентября 2003 года

Статья 69. «Некоммерческие организации муниципальных образований»

1. Представительные органы муниципальных образований могут принимать решения о создании некоммерческих организаций в форме автономных некоммерческих организаций и фондов.

2. Некоммерческие организации муниципальных образований осуществляют свою деятельность в соответствии с Гражданским кодексом Российской Федерации, федеральным законом о некоммерческих организациях, иными федеральными законами.

Федеральный закон о культуре, вступил в силу с 1 января 2005 г.

Статья 46. «Финансовые ресурсы организации культуры»

- Организация культуры покрывает свои расходы за счет средств учредителя (учредителей), доходов от собственной деятельности и иных доходов и поступлений, разрешенных законодательством Российской Федерации.

- Право организации культуры на получение безвозмездных пожертвований (даров, субсидий) от отечественных и зарубежных юридических и физических лиц, международных организаций не ограничивается.

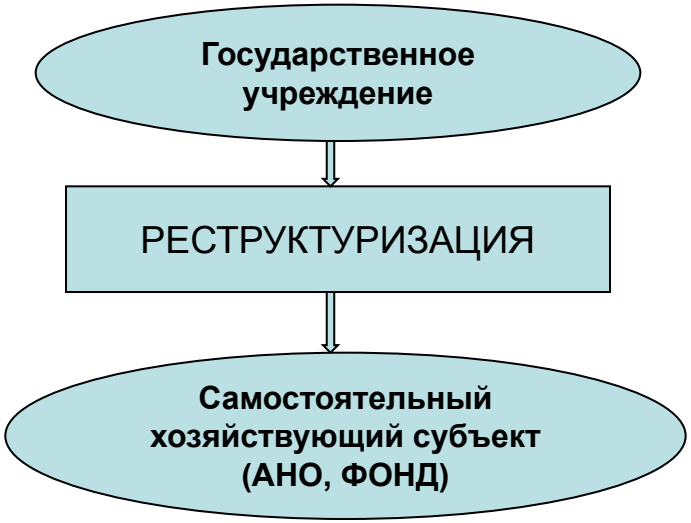
- Использование финансовых средств осуществляется в соответствии с законодательством Российской Федерации и уставом организации культуры.

ИНСТИТУТ КУЛЬТУРНОЙ ПОЛИТИКИ
CULTURAL POLICY INSTITUTE

ания государственного учреждения:

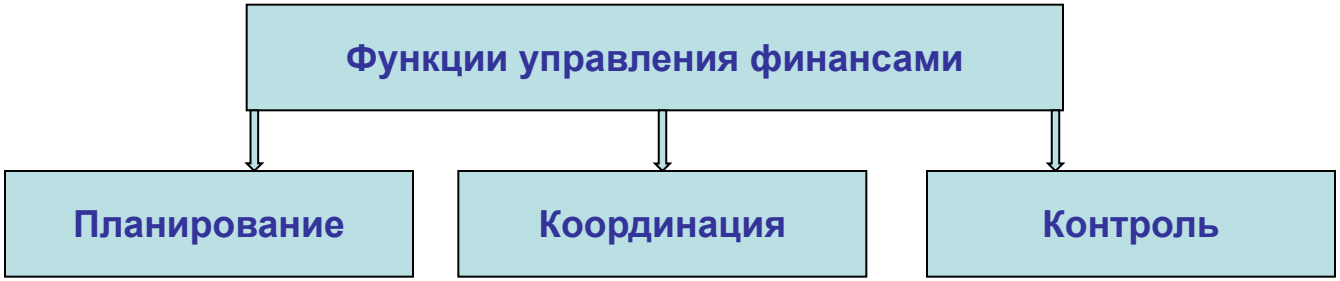
- государство снимает с себя обязанность гарантированного финансирования таких организаций и ответственность по их обязательствам

- не отказывает в праве организаций, создающихся в процессе реорганизации, на осуществление предпринимательской деятельности и самостоятельное распоряжение доходами от нее.



Финансовые ресурсы любого хозяйствующего субъекта ограничены.

От эффективности управления финансами зависит материальное положение, в котором окажется хозяйствующий субъект в долгосрочной перспективе.



Основу управления финансами составляет финансовое планирование (бюджетный процесс) и контроль.

Почему планирование жизненно важно для хозяйствующего субъекта?

ИНСТИТУТ КУЛЬТУРНОЙ ПОЛИТИКИ
CULTURAL POLICY INSTITUTE

Планировать необходимо для того:

- чтобы понимать, что, когда и где необходимо купить продать или где, когда и для кого организация собирается производить и продавать продукцию или услуги (определяется при формулировке целей организации);

- чтобы знать какие ресурсы для этого понадобятся (определяется при формулировке задач);

- чтобы добиться эффективного использования этих ресурсов (определяется при формулировке тактики)

-наконец, чтобы предвидеть неблагоприятные ситуации, анализировать возможные риски и предусматривать конкретные мероприятия по их снижению

ВЫВОД: Финансовое планирование тесно связано с миссией и стратегией организации

ИНСТИТУТ КУЛЬТУРНОЙ ПОЛИТИКИ
CULTURAL POLICY INSTITUTE

Связь финансового планирования с миссией и стратегией организации

Бюджетный процесс, как часть финансового планирования, является одним из важных компонентов в разработке общей стратегии компании:

- никакие финансовые прогнозы не обретут практическую ценность до тех пор, пока не проработаны и не определены цели. Цели должны бать реальными, иначе они будут недостижимыми

- финансовые планы могут быть неприемлемы, если условия достижимости целевых финансовых показателей невыгодны для предприятия в долгосрочном периоде или не отвечают миссии и стратегии организации.

ИНСТИТУТ КУЛЬТУРНОЙ ПОЛИТИКИ
CULTURAL POLICY INSTITUTE

Кто участвует в планировании?

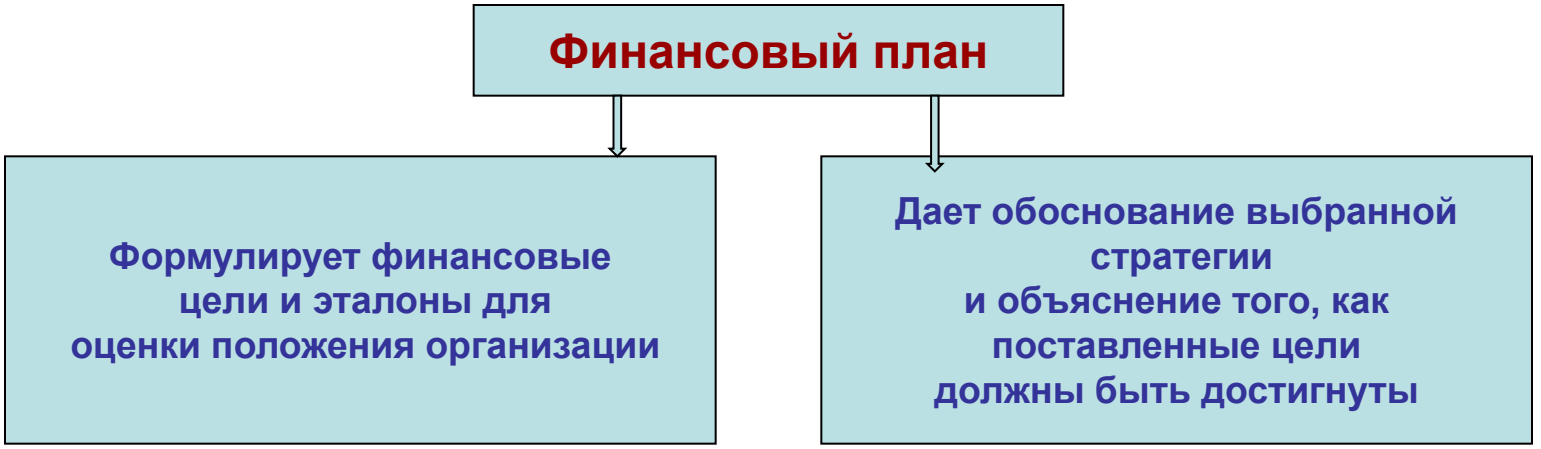
При планировании финансов любой организации в процесс планирования включаются все уровни управления, начиная от менеджеров низшего звена и заканчивая высшим руководством.

Почему важно вовлечение в процесс планирования всех уровней управления организацией?

- **Для понимания общей стратегии и миссии организации**
- **Для понимании роли отдельных структурных подразделений в организации**
- **Для повышения профессионализма персонала**
- **Для того, чтобы уметь разговаривать на «одном» языке - языке финансов - с органами финансового управления и контроля, с бизнесом**
- **Для укрепления «корпоративного духа» организации**

Что является продуктом процесса планирования?

Материальный продукт всего процесса - финансовый план, описывающий финансовую стратегию организации и прогнозирующий ее результаты с помощью прогнозных финансовых отчетов: балансового, отчета о прибылях и убытках, об источниках и использовании фондов.



ИНСТИТУТ КУЛЬТУРНОЙ ПОЛИТИКИ
CULTURAL POLICY INSTITUTE

Общая идеология финансового планирования :

- Определение Цели
- Анализ внутренней и внешней среды
- Выбор стратегии
- Долгосрочное планирование
- Выработка тактики
- Краткосрочное планирование
- Реализация планов
- Оценка результата
- Корректировка целей, стратегии и тактики

Уровни финансового планирования:

Долгосрочное планирование (плановый период – более одного года, обычно до трех и более лет)

Краткосрочное (текущее) планирование (плановый период– до 12 месяцев)

Достижение долгосрочных планов невозможно без текущего (краткосрочного планирования, починенного этим долгосрочным планам.

ИНСТИТУТ КУЛЬТУРНОЙ ПОЛИТИКИ
CULTURAL POLICY INSTITUTE

Краткосрочное финансовое планирование

Задача краткосрочного финансового планирования

- обеспечение финансирования деятельности компании и эффективное использование денежных средств в краткосрочном периоде.

Технология краткосрочного финансового планирования

1. анализ финансового состояния организации;
2. расчет плановых притоков денежных средств;
3. расчет плановых оттоков денежных средств;
4. выявление потребности в дополнительных источниках финансирования;
5. выбор источников финансирования;
6. подготовка плана финансирования;
7. оценка плана финансирования;
8. Ситуационное моделирование

ИНСТИТУТ КУЛЬТУРНОЙ ПОЛИТИКИ
CULTURAL POLICY INSTITUTE

РЕЗЮМЕ

Финансовое планирование – это управление процессами создания, распределения, перераспределения и использования финансовых ресурсов в организации, реализующееся в детализированных финансовых планах.

Финансовое планирование (бюджет) трансформирует стратегию организации в количественные показатели, задавая при этом некоторые стандарты деятельности.

Все функции управления финансами: планирование, координация и контроль тесно переплетаются между собой, образуя довольно сложный механизм. Сравнительный анализ запланированных и фактических показателей составляют основу контрольной функции бюджета. Постоянная корректировка намеченных планов с учетом реального положения организации определяет координирующую роль бюджетного процесса.

ИНСТИТУТ КУЛЬТУРНОЙ ПОЛИТИКИ
CULTURAL POLICY INSTITUTE

МОДЕЛЬ

Муниципальный выставочный зал, площадью 200 кв. м.

Персонал 10 чел: Директор, зам.директора, гл. бухгалтер, бухгалтер, руководитель отдела коммерческих проектов, руководитель отдела некоммерческих проектов, художник, 2 смотрителя, завхоз.

Ежегодно может проводить до 12 выставок, часть из них на коммерческой основе. Зал не требует ремонта, однако нуждается в переоборудовании.

В 2005 г. органами местного самоуправления было решено образовать на базе МУК «Выставочный зал» автономную некоммерческую организации. АНО «Выставочный центр» (АНО ВЦ).

УЧРЕДИТЕЛИ: муниципалитет (как юр. лицо) и менеджмент выставочного зала (как физ. лица).

УЧРЕДИТЕЛЬНЫЙ ВЗНОС: муниципалитет - помещение выставочного зала; физ.лица - 100000 рублей.

ЗАДАЧА. Составить бюджет деятельности АНО «Выставочный зал» на 12 месяцев. Разработать механизмы финансирования деятельности.

ИНСТИТУТ КУЛЬТУРНОЙ ПОЛИТИКИ
CULTURAL POLICY INSTITUTE

Шаг 1. АНАЛИЗ ФИНАНСОВОГО СОСТОЯНИЯ КОМПАНИИ

Анализ финансового состояния предполагает анализ:

- баланса организации
- отчета о прибылях и убытках
- отчета об источниках денежных средств и отчета об их использовании за предшествующий период

У новой организации оцениваются материальные (материалы и основные средства) и финансовые ресурсы (денежные средства, ценные бумаги): взносы учредителей.

АНО ВЦ. Ресурсы: помещение и денежные средства

Для оценки стоимости основного актива – помещения, принимаем стоимость аренды помещения*: 9 000 рублей за кв.м. в год. Тогда,
9 000руб х 200 кв.м. = 1 800 000 руб. в год или 150 000 рублей в месяц.

Денежные средства – 100 000 рублей.

* Это та цена, за которую муниципалитет сдавал бы в аренду помещение по внутренним ценам

ИНСТИТУТ КУЛЬТУРНОЙ ПОЛИТИКИ
CULTURAL POLICY INSTITUTE

Шаг 2. РАСЧЕТ ПЛАНОВЫХ ПРИТОКОВ ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ

! Каждый вид деятельности организации генерирует как притоки, так и оттоки денежных средств. Таким образом, при составлении плановых притоков и оттоков денежных средств необходимо учитывать их движение по всем видам деятельности предприятия.

В некоммерческой организации можно выделить следующие виды деятельности: основная, связанная с производством продукции или предоставлением услуг; финансовая (работа с кредитами, ценными бумагами и пр.), фандрейзинговая деятельность (поиск внешнего финансирования).

Возможности АНО ВЦ по обеспечению притоков денежных средств :

1. **Коммерческое использование площадей – сдача в аренду. Определять стоимость коммерческой аренды с учетом накладных расходов (оплата персонала, коммунальных услуг и пр.) целесообразно после определения плановых денежных оттоков организации.**
2. **Организация платных выставок Допустим, что запланировано проведение 2-х собственных выставок в год. Стоимость 1-го посещения – 50 рублей. Планируется, что каждую выставку посмотрят – 2000 чел. Т.е. 200 000 руб.**
3. **Открытие депозита в банке. Существующие процентные ставки 5-10% годовых. Имеющиеся денежные средства учредителей могут принести организации от 5000 до 10000 рублей. За данный доход придется заплатить налог на прибыль 24%, и остаток составит от 3800 до 7600 руб. Возьмем среднее 5700 руб. с выплатой процентов раз в квартал.**
4. **Поиск внешнего финансирования. Определяется после составления базисного бюджета**
5. **Кредиты. Определяется после составления базисного бюджета**

ИНСТИТУТ КУЛЬТУРНОЙ ПОЛИТИКИ
CULTURAL POLICY INSTITUTE

ТАБЛИЦА №1. ПРИТОКИ ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ

Статьи / Месяцы	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	ИТОГО
ДОХОДЫ													
Аренда													
Выставки				100 000						100 000			200 000
Депозит			1 425			1 425			1 425			101425	105 700
Фандрейзинг													
Кредит													0
ИТОГО	**100 000**	**0**	**1 425**	**100 000**	**0**	**1 425**	**0**	**0**	**1 425**	**100 000**	**0**	**1 425**	**305 700**

ИНСТИТУТ КУЛЬТУРНОЙ ПОЛИТИКИ
CULTURAL POLICY INSTITUTE

Шаг 3. РАСЧЕТ ПЛАНОВЫХ ОТТОКОВ ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ

Оттоки денежных средств условно сгруппируем следующим образом:

1. ***Административные расходы.*** ***Это те расходы, которые формируют основу базисного бюджета.*** **В эту категорию входят: А) *Оплата труда, В) Другие текущие административные расходы (управленческие и другие расходы), т.е.* все е текущие затраты организации. Данные виды затрат будут ежемесячными. Расчет будет производится на 12 месяцев.**
2. ***Программные расходы.*** **Это те расходы, которые формируют бюджет отдельных краткосрочных проектов организации. В эту категорию входят: оплата труда привлеченных специалистов, оплата счетов поставщиков продукции и услуг, другие расходы, связанные с реализацией конкретного проекта. В нашем примере прогноз исходит из предположения о том, что будет произведено две выставки в год, поэтому затраты будут произведены согласно срокам проекта. Допустим, что подготовка каждой выставки займет 2 месяца, и 1 месяц она будет экспонироваться. Площадь, на которой будет экспонироваться выставка – 50 кв.м.**
3. ***Расходы на капиталовложения.*** **АНО ВЦ планирует произвести переоборудование зала в первом квартале. Примерная сумма – 200 000 руб.**
4. ***Налоги.*** **В зависимости от того, какую форму налогообложения примет организация: если общий режим - оплата налога на прибыль, НДС , налоги на оплату труда (ЕСН), налог на имущество и другие виды налогов в соответствии с НК РФ; или УСН (упрощенная система налогообложения) – оплата единого налога (6% или 15% в зависимости от выбора объекта налогообложения: доходы 6%, доходы-расходы – 15%) и оплата взносов на обязательное пенсионное страхование и ФСС от НС и ПЗ. Если предполагаемая выручка организации меньше 11 млн. в год и численность персонала до 100 чел, то организация может использовать УСН. В нашем случае принимаем, что АНО ВЦ выбирает УСН, объект налогообложения – «доходы-расходы».**

ИНСТИТУТ КУЛЬТУРНОЙ ПОЛИТИКИ
CULTURAL POLICY INSTITUTE

1. РАСЧЕТ АДМИНИСТРАТИВНЫХ РАСХОДОВ

А) Оплата труда штатных сотрудников + налоги (оплата взносов на обязательное пенсионное страхование 14% и взносов в ФСС от НС и ПЗ – 0,2%). Таким образом, ежемесячные расходы на оплату труда составят 81 082 рубля. В год – 972 984 рубля.

Оплата труда	Оклад	Налоги, (14,2%)	Итого
Директор	10000	1420	11420
Замдиректора	8000	1136	9136
Главбух	8000	1136	9136
Бухгалтер	5000	710	5710
Руководитель коммерческой части	8000	1136	9136
Руководитель некоммерческой части	8000	1136	9136
Смотритель	4000	568	4568
Смотритель	4000	568	4568
Художник	8000	1136	9136
Завхоз	8000	1136	9136
ИТОГО	**71000**	**10082**	**81082**

ИНСТИТУТ КУЛЬТУРНОЙ ПОЛИТИКИ
CULTURAL POLICY INSTITUTE

1. РАСЧЕТ АДМИНИСТРАТИВНЫХ РАСХОДОВ

В) Другие текущие административные расходы.

Необходимо сделать 2 расчета:

РАСЧЕТ 1. Включим в расход стоимость аренды, как если бы муниципалитет не передал на баланс помещение под выставочный центр, а сдавал бы в аренду. Это позволит впоследствии определить стоимость аренды для коммерческого использования (включая накладные расходы), а также сделать расчет, сколько времени в году муниципалитет может использовать площади ВЦ «бесплатно» в счет того, что он является учредителем и владельцем помещения.

Административные расходы	Сумма	Кол-во месяцев	Сумма в год
Аренда	150 000	12	1 800 000
Коммунальные услуги	10 000	12	120 000
Связь	5 000	12	60 000
Расходные материалы (в т.ч. канцтовары)	1 900	12	22 800
Почтовые расходы	100	12	1 200
Представительские расходы (издание буклетов, визиток, сувенирной продукции и пр.)	5 000	12	60 000
Командировочные расходы	1 000	12	12 000
Прочее	500	12	6 000
ИТОГО	**173 500**		**2 082 000**

1. РАСЧЕТ АДМИНИСТРАТИВНЫХ РАСХОДОВ

Таким образом, общие административные расходы составят:
81 082 + 173 500 = 254 582 рубля в месяц или 3 054 984 рубля в год.

Общие затраты в год

3 054 984 + 200 000 (расходы на капиталовложения (переоборудование)) = 3 254 984 рубля.
3 254 984 рубля. : 200 кв.м. = 16 274,9 рублей (коммерческую стоимость аренды кв.м. помещения в год)

По оценке материальный ресурс помещения в год составил 1 800 000 рублей по муниципальным ценам.
Тогда:
1 800 000 : 3 254 984 = 0,55 года или 6 месяцев 18дней – время, которое может быть отведено под «бесплатные» мероприятия для муниципалитета.

Данные расчеты позволят составить график всех мероприятий ВЦ, включая собственные коммерческие и некоммерческие проекты и возможную сдачу части помещений в аренду.

Примем, что под муниципальные мероприятия будет отведено не все 200 кв.м. а только 100 кв.м.. Тогда эти 100 кв.м будут заняты в течение всего года. Остальные помещения могут быть использованы под собственные коммерческие и некоммерческие проекты и для сдачи в аренду.
Определим, что 50 кв. м – помещение для собственного использование (администрация, склад), а 50 кв. м. – для коммерческого использования.
На этом основании, возвращаясь к ТАБЛИЦЕ 1, можно составить плановые притоки денежных средств организации за счет использования помещения.
50 кв.м. х (16274,2рублей /12 месяцев) = 67812 рублей в месяц. Учитывая, что 2 месяца помещение будет занято собственной выставкой, то коммерческие проекты могут проходить 10 месяцев.

ИНСТИТУТ КУЛЬТУРНОЙ ПОЛИТИКИ
CULTURAL POLICY INSTITUTE

1. РАСЧЕТ АДМИНИСТРАТИВНЫХ РАСХОДОВ

РАСЧЕТ 2. Другие текущие административные расходы.

Административные расходы	Сумма	Кол-во месяцев	Сумма в год
Коммунальные услуги	10 000	12	120 000
Связь	5 000	12	60 000
Расходные материалы (в т.ч. канцтовары)	1 900	12	22 800
Почтовые расходы	100	12	1 200
Представительские расходы (издание буклетов, визиток, сувенирной продукции и пр.)	5 000	12	60 000
Командировочные расходы	1 000	12	12 000
Прочее	500	12	6 000
ИТОГО	**23 500**		**282 000**

В этом случае общие административные расходы составят:

81 082 + 23 500 = 104 582 рубля в месяц или 1 254 984 рубля в год.

2. РАСЧЕТ ПРОГРАММНЫХ РАСХОДОВ

Прогноз исходит из предположения о том, что будет произведено две выставки. Примем, что расходы по каждой выставке одинаковы. Составим бюджет 1 выставки. Если добавить к этому бюджету стоимость коммерческой аренды, то получим общую стоимость выставки для спонсорских предложений.

Административные расходы	Гонорар	Налоги	**ИТОГО**
Оплата привлеченных специалистов	50000	14,20%	57100
Материалы и оборудование			50000
Услуги сторонних организаций (транспорт, работа в архивах, права и пр.)			30000
Дополнительные административные расходы (связь, почта, командировки, рекламные расходы и пр.)			5000
ИТОГО			**142100**
Стоимость аренды			**67812**
Общая стоимость выставки (для спонсорских предложений)			**209912**

ИНСТИТУТ КУЛЬТУРНОЙ ПОЛИТИКИ
CULTURAL POLICY INSTITUTE

ПЛАНОВЫЕ ПРИТОКИ И ОТТОКИ ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ

Статьи (доходов/расходов)/Месяцы	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	ИТОГО
ДОХОДЫ													
Аренда	67812	67812	67812	-	67812	67812	67812	67812	67812	-	67812	67812	678120
Продажа билетов на выставки				100000						100000			200000
Депозит			1425			1425			1425			101425	
Фандрейзинг													
Кредит													0
ИТОГО ДОХОДЫ	**67812**	**67812**	**69237**	**100000**	**67812**	**69237**	**67812**	**67812**	**69237**	**100000**	**67812**	**169237**	**883820**
РАСХОДЫ													
Оплата труда и административные расходы	104582	104582	104582	104582	104582	104582	104582	104582	104582	104582	104582	104582	1254984
Программные расходы		71050	71050					71050	71050				284200
Расходы на капиталловложения	200000												200000
ИТОГО РАСХОДЫ	**304582**	**175632**	**175632**	**104582**	**104582**	**104582**	**104582**	**175632**	**175632**	**104582**	**104582**	**104582**	**1739184**
Превышение доходов над расходами по месяцам	**-236770**	**-107820**	**-106395**	**-4582**	**-36770**	**-35345**	**-36770**	**-107820**	**-106395**	**-4582**	**-36770**	**64655**	**-755364**
Налоги													
Итого превышение доходов над расходами с нарастающим итогом	**-236770**	**-344590**	**-450985**	**-455567**	**-492337**	**-527682**	**-564452**	**-672272**	**-778667**	**-783249**	**-820019**	**-755364**	**-755364**

ИНСТИТУТ КУЛЬТУРНОЙ ПОЛИТИКИ
CULTURAL POLICY INSTITUTE

ШАГ 4. РАСЧЕТ ПОТРЕБНОСТИ В ДОПОЛНИТЕЛЬНЫХ ИСТОЧНИКАХ ФИНАНСИРОВАНИЯ

Как видно, мы получили дефицитный бюджет.

Следующий шаг – принятие решения об источниках финансирования. Среди возможных источников финансирования можно выделить:

- **краткосрочна банковская ссуда;**
- **просроченная задолженность поставщикам (при переоборудовании, при оплате коммунальных платежей и т.п.);**
- **привлечение благотворительных и спонсорских средств**
- **производство новой продукции и услуг и т.д.**

Но прежде:

! Производственные и инвестиционные планы организации на основе анализа должны быть скорректированы, чтобы облегчить решение проблем краткосрочного финансирования.

Существует ли какой-то легкодоступный путь обеспечить дополнительный приток и отсрочить крупный отток денежных средств первого квартала?

- ***Очевидно, на фоне расходов вкладывать наличные средства в банк нерентабельно. Лучше эти средства пустить на переоборудование помещения***

- ***Очевидно, что необходимо сократить общие административные расходы (10%).***

- ***Поскольку доход от «простой сдачи в аренду помещений» не покрывает в нужной степени расходы, то необходимо: либо увеличивать стоимость аренды (это зависит от рыночных цен на аренду), либо производить выставки, привлекая гранты и спонсорские деньги. Добавим 2 выставки на спонсорские деньги***

ИНСТИТУТ КУЛЬТУРНОЙ ПОЛИТИКИ
CULTURAL POLICY INSTITUTE

ШАГ 4. РАСЧЕТ ПОТРЕБНОСТИ В ДОПОЛНИТЕЛЬНЫХ ИСТОЧНИКАХ ФИНАНСИРОВАНИЯ

Статьи (доходов/расходов)/Месяцы	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**	**11**	**12**	**ИТОГО**
ДОХОДЫ													
Аренда	74 593		74 593	-	74 593	74 593	74 593		74 593	-	74 593	74 593	596 746
Выставки			100 000	100 000					100 000	100 000			400 000
Собственные ден.ср.	100 000												100 000
Фандрейзинг		216 693	216 693					216 693	216 693				866 772
Кредит	0												0
ИТОГО	**174 593**	**216 693**	**391 286**	**100 000**	**74 593**	**74 593**	**74 593**	**216 693**	**391 286**	**100 000**	**74 593**	**74 593**	**1 963 518**
РАСХОДЫ													
Оплата труда и административные расходы	94 124	94 124	94 124	94 124	94 124	94 124	94 124	94 124	94 124	94 124	94 124	94 124	1 129 486
Программные расходы		142 100	142 100					142 100	142 100				568 400
Расходы на капиталловложения	200 000												200 000
ИТОГО	**294 124**	**236 224**	**236 224**	**94 124**	**94 124**	**94 124**	**94 124**	**236 224**	**236 224**	**94 124**	**94 124**	**94 124**	**1 897 886**
Превышение дох. над расходами	**-119 531**	**-19 531**	**155 062**	**5 876**	**-19 531**	**-19 531**	**-19 531**	**-19 531**	**155 062**	**5 876**	**-19 531**	**-19 531**	**65 632**
Налоги	0	0	23 259	881					23 259	881			48 282
ИТОГО превышение	-119 531	-19 531	131 803	4 995	-19 531	-19 531	-19 531	-19 531	131 803	4 995	-19 531	-19 531	**17 350**
Превышение с нарастающим итогом	**-119 531**	**-139 061**	**-7 258**	**-2 264**	**-21 794**	**-41 325**	**-60 855**	**-80 386**	**51 417**	**56 412**	**36 881**	**17 350**	**17 350**

ИНСТИТУТ КУЛЬТУРНОЙ ПОЛИТИКИ
CULTURAL POLICY INSTITUTE

ШАГ 4. РАСЧЕТ ПОТРЕБНОСТИ В ДОПОЛНИТЕЛЬНЫХ ИСТОЧНИКАХ ФИНАНСИРОВАНИЯ

! Поскольку по отдельным месяцам наблюдается превышение доходов над расходами, то в эти месяцы организация будет вынуждена заплатить единый налог (при УСН – 15%).

Результат коррекции плана:
По итогам года, после выплаты налогов бюджет профицитный. Дефицит денежных средств по отдельным месяцам.

Среди возможных источников финансирования на покрытие дефицита по отдельным месяцам выбираем кредит. Средние ставки по краткосрочным кредитам 10% годовых.

Расчет суммы кредита.
Кредит должен быть не менее суммы дефицита в первые два месяца + сумма процентов за пользование кредитом.
Сумма процентов в месяц: 139061*0,1/12 месяцев =1158,8.
Сумма кредита: 139061+1159*2=141379 рублей. Принимаем 142000 рублей.

! Определение срока кредита и схема погашения кредита зависит от взаимоотношений с банком, который может предоставить льготные условия. Для простоты расчета принимаем, что кредит берется на 12 месяцев, с ежемесячным погашением процентов по кредиту и с погашением суммы кредита в конце срока.

ИНСТИТУТ КУЛЬТУРНОЙ ПОЛИТИКИ
CULTURAL POLICY INSTITUTE

Статьи (доходов/расходов)/Месяцы	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	ИТОГО
ДОХОДЫ													
Аренда	74 593		74 593	-	74 593	74 593	74 593		74 593	-	74 593	74 593	596 746
Выставки			100 000	100 000					100 000	100 000			400 000
Собственные ден. средства	100 000												100 000
Фандрейзинг		216 693	216 693					216 693	216 693				866 772
Кредит	142 000												142 000
ИТОГО	**316 593**	**216 693**	**391 286**	**100 000**	**74 593**	**74 593**	**74 593**	**216 693**	**391 286**	**100 000**	**74 593**	**74 593**	**2 105 518**
РАСХОДЫ													
Административные расходы	94 124	94 124	94 124	94 124	94 124	94 124	94 124	94 124	94 124	94 124	94 124	94 124	1 129 486
Программные расходы		142 100	142 100					142 100	142 100				568 400
Погашение кредита			0			0			0			142 000	142 000
Погашение процентов	1 183	1 183	1 183	1 183	1 183	1 183	1 183	1 183	1 183	1 183	1 183	1 183	14 200
Переоборудование	200 000												200 000
ИТОГО	**295 307**	**237 407**	**237 407**	**95 307**	**95 307**	**95 307**	**95 307**	**237 407**	**237 407**	**95 307**	**95 307**	**237 307**	**2 054 086**
Превышение доходов над расходами	**21 286**	**-20 714**	**153 879**	**4 693**	**-20 714**	**-20 714**	**-20 714**	**-20 714**	**153 879**	**4 693**	**-20 714**	**-162 714**	**51 432**
Налоги	0	0	23 082	704					23 082	704			48 282
ИТОГО превышение после налогообложения	21 286	-19 531	130 797	3 989	-20 714	-20 714	-20 714	-20 714	130 797	3 989	-20 714	-162 714	**5 044**
Превышение с нарастающим итогом	**21 286**	**1 755**	**132 552**	**136 541**	**115 827**	**95 114**	**74 400**	**53 685**	**184 483**	**188 472**	**167 758**	**5 044**	**5 044**

ИНСТИТУТ КУЛЬТУРНОЙ ПОЛИТИКИ
CULTURAL POLICY INSTITUTE

Статьи (доходов/расходов)/Месяцы	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**	**11**	**12**	**ИТОГО**
ДОХОДЫ													
Аренда	74 593		74 593	-	74 593	74 593	74 593		74 593	-	74 593	74 593	596 746
Выставки			100 000	100 000					100 000	100 000			400 000
Собственные ден. средства	100 000												100 000
Фандрейзинг		216 693	216 693					216 693	216 693				866 772
Кредит	142 000												142 000
ИТОГО	**316 593**	**216 693**	**391 286**	**100 000**	**74 593**	**74 593**	**74 593**	**216 693**	**391 286**	**100 000**	**74 593**	**74 593**	**2 105 518**
РАСХОДЫ													
Административные расходы	94 124	94 124	94 124	94 124	94 124	94 124	94 124	94 124	94 124	94 124	94 124	94 124	1 129 486
Программные расходы		142 100	142 100					142 100	142 100				568 400
Погашение кредита			0			36 000			36 000			70 000	142 000
Погашение процентов	1 183	1 183	1 183	1 183	1 183	1 183	883	883	883	583	583	1 183	12 100
Переоборудование	200 000												200 000
ИТОГО	**295 307**	**237 407**	**237 407**	**95 307**	**95 307**	**131 307**	**95 007**	**237 107**	**273 107**	**94 707**	**94 707**	**165 307**	**2 051 986**
Превышение доходов над расходами	**21 286**	**-20 714**	**153 879**	**4 693**	**-20 714**	**-56 714**	**-20 414**	**-20 414**	**118 179**	**5 293**	**-20 114**	**-90 714**	**53 532**
Налоги	0	0	23 082	704					17 727	794			48 282
ИТОГО превышение после налогообложения	21 286	-19 531	130 797	3 989	-20 714	-56 714	-20 414	-20 414	100 452	4 499	-20 114	-90 714	**12 409**
Превышение с нарастающим итогом	**21 286**	**1 755**	**132 552**	**136 541**	**115 827**	**59 114**	**38 700**	**18 285**	**118 738**	**123 237**	**103 123**	**12 409**	**12 409**

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Краткосрочные планы финансирования разрабатываются методом *проб и ошибок*.

Сначала финансовый менеджер составляет один план, анализирует его, затем разрабатывает еще один при других допущениях об условиях финансирования и инвестиций.

Такие пробы и ошибки важны для менеджера, так как позволяют понять настоящую природу проблем, с которыми сталкивается организация.

Разработка качественного финансового плана требует подробных расчетов. Для этого целесообразно использовать готовые программные продукты по финансовому планированию (группа 1С) или разработать специальную компьютерную программу в среде какого-либо программного средства. Наиболее удобным здесь представляется Excel для Windows. Эта программа должна избавить финансового менеджера от рутинных вычислений при решении принципиальных задач: определения потребности в денежных средствах, лимита кредитования и так далее.

В заключение подчеркнем, что рассмотренный выше пример служит лишь упрощенной наглядной иллюстрацией методического подхода к краткосрочному финансовому планированию.