

Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение  
высшего образования  
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт экономики, управления и природопользования  
Кафедра менеджмента

УТВЕРЖДАЮ  
Заведующий кафедрой

\_\_\_\_\_      \_\_\_\_\_  
подпись      инициалы, фамилия  
« \_\_\_\_\_ »      \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_ г.

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

38.03.02 – Менеджмент  
38.03.02.12 – Финансовый менеджмент (в организации)

Разработка финансовой стратегии организации в социально-культурной  
сфере

Руководитель	_____	<u>канд. экон. наук, доц.</u>	<u>Е.В. Сумина</u>
	подпись, дата	должность, ученая степень	инициалы, фамилия
Выпускник	_____		<u>Е.Ю. Панфилова</u>
	подпись, дата		инициалы, фамилия

Красноярск 2016

Продолжение титульного листа БАКАЛАВОРСКОЙ РАБОТЫ по теме  
разработка финансовой стратегии организации в социально-культурной  
сфере

Нормоконтролер \_\_\_\_\_  
подпись, дата

Г.А. Федоткина  
инициалы, фамилия

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение .....	4
1 Теоретические основы финансового планирования деятельности организации в социально-культурной сфере.....	6
1.1 Финансовая стратегия не коммерческой организации и процесс ее разработки.....	6
1.2 Особенности разработки финансовой стратегии организации в социально-культурной сфере.....	15
1.3 Бюджет как инструмент финансового планирования в некоммерческих организациях социально-культурной сферы.....	23
2 Анализ финансового состояния и эффективности бюджетной политики КГБУК Историко - этнографического музея-заповедника «Пушкинское».....	28
2.1 Организационно-экономический анализ организации музея - заповедника «Пушкинское».....	28
2.2 Анализ финансово-хозяйственной деятельности музея - заповедника «Пушкинское».....	38
2.3 Анализ динамики бюджетных показателей в системе финансового планирования некоммерческой организации .....	46
3 Рекомендации по разработке финансовой стратегии КГБУК Историко - этнографического музея-заповедника «Пушкинское».....	57
3.1 Мероприятия по повышению уровня самофинансирования и повышения эффективности бюджетной политики организации .....	57
3.2 Использование фандрайзинга в финансовой стратегии музея-заповедника «Пушкинское».....	65
Заключение .....	67
Список использованной литературы.....	69
Приложения А-Д.....	72-106

## ВВЕДЕНИЕ

Бюджетная организация одна из самых многочисленных групп организаций, которые функционируют в нашем государстве, за счет средств федерального, регионального и местного бюджетов. Данные организации являются важными субъектами производственных и финансово-экономических отношений при любой системе хозяйствования и в любой модели государственного устройства.

При этом хозяйственная деятельность характеризуется целью, процессом и средствами ее достижения, а также результатами, которые складываются под воздействием различных факторов.

Цель хозяйственной деятельности бюджетных учреждений состоит в выполнении государственного (муниципального) задания, с помощью использования созданных в материальном производстве ценностей. При этом характерно, что предметом потребления выступают не продукты производства, а сам процесс производства полезного эффекта деятельности учреждения. Он обеспечивает удовлетворение духовных и других нематериальных потребностей людей или изменение социальных условий, в которых осуществляется их жизнедеятельность, направленная на достижение общественных благ, при этом не преследуются цели получения прибыли и её распределения между участниками.

Эффективным инструментом перспективного управления финансовой деятельностью учреждения социально-культурной сферы, подчиненного реализации целей общего его развития, системы государственного регулирования рыночных процессов выступает финансовая стратегия.

Актуальной проблемой для всех некоммерческих учреждений становится разработка финансовой стратегии с целью увеличения самофинансирования, за счет деятельности приносящей доход, а также поиска дополнительных источников финансирования. Сочетание бюджетного финансирования сферы культуры с элементами

самофинансирования вполне вписывается в структуру современного рыночного механизма.

Целью написания работы является изучение особенностей разработки финансовой стратегии для некоммерческих организации и поиск путей ее совершенствования.

Для достижения поставленной цели были определены следующие задачи:

1. Изучить теоретические основы финансового планирования деятельности организации в социально-культурной сфере;
2. Раскрыть понятие, особенности финансовой стратегии и процесс ее разработки;
3. Изучить организационно-экономическое состояние КГБУК Историко-этнографического музея-заповедника «Шушенское»;
4. Проанализировать стратегическую деятельность музея-заповедника «Шушенское»;
5. Провести анализ динамики бюджетных показателей в системе финансового планирования;
6. Предложить пути совершенствования финансовой стратегии музея;
7. Разработать рекомендации по повышению уровня самофинансирования и повышения эффективности бюджетной политики.

Объект исследования – КГБУК Историко-этнографический музей-заповедник «Шушенское».

Предметом исследования является анализ финансового состояния и эффективность бюджетной политики КГБУК Историко-этнографического музея-заповедника «Шушенское».

В качестве исходной информации использовалась учебная, научная, методическая, справочная литература, инструктивный материал, документы бухгалтерско-финансовой отчетности музея-заповедника «Шушенское».

Структура работы представлена введением, тремя главами, заключением, списком литературы, приложениями.

# **1 Теоретические основы финансового планирования деятельности организации в социально-культурной сфере**

## **1.1 Финансовая стратегия не коммерческой организации и процесс ее разработки**

В настоящее время важным моментом для любой организации или учреждения является финансовое планирование, то есть стратегия, определение центров доходов и центров расходов хозяйствующего субъекта.

Финансовая стратегия - это обобщающая модель действий необходимых для достижения поставленных стратегических целей в рамках общей миссии на основе распределения, использования и координации финансовых ресурсов учреждения.

Финансовая стратегия – система действий в области финансов по разработке и достижению целей организаций.

Финансирование некоммерческой организации являются важным составным элементом системы финансов государства, так как создается и поддерживается социальное равновесие, формируется ответственное гражданское общество и оказывается широкий спектр социальных услуг.

Бюджетное учреждение - некоммерческая организация, созданная Российской Федерацией, субъектом Российской Федерации или муниципальным образованием для выполнения работ, оказания услуг в целях обеспечения реализации предусмотренных законодательством РФ полномочий соответственно органов государственной власти (государственных органов) или органов местного самоуправления в сферах науки, образования, здравоохранения, культуры, социальной защиты, занятости населения, физической культуры и спорта, а также в иных сферах.

Финансовые ресурсы некоммерческой организации – это денежные доходы, поступления и накопления, используемые для осуществления и расширения уставной деятельности организации.

Бюджетное планирование является одним из элементов системы управления бюджетом, его предназначение состоит в составлении и утверждении бюджетного плана на основании прогнозируемых данных и в соответствии с целями бюджетной политики [5, с. 123].

Система бюджетного планирования – это система, обеспечивающая целенаправленное воздействие аппарата бюджетного планирования на бюджетную систему (совокупность бюджетных отношений) посредством функционирования механизма бюджетного планирования для формирования и утверждения бюджетного плана, реализующего достижение целей бюджетной политики [1, с. 271].

Рассмотрим бюджетное планирование с позиций системного подхода, анализируя состав системы бюджетного планирования. Схема системы бюджетного планирования приведена на рисунке 1.



Рисунок 1- Система бюджетного планирования

Под аппаратом бюджетного планирования понимается совокупность всех организационных структур, осуществляющих бюджетное планирование.

Аппарат бюджетного планирования имеет следующую структуру:

- Парламент и территориальные органы законодательной власти;
- Правительство, территориальные органы исполнительной власти;
- Министерство финансов и его территориальные финансовые органы [16, с. 82].

Характеристика механизма бюджетного планирования:

1. Механизм бюджетного планирования предназначен для выполнения одного из этапов бюджетного цикла – бюджетного планирования. Непосредственным результатом бюджетного планирования является составленный исполнительными органами и утвержденный законодательными органами бюджетный план, благодаря выполнению которого реализуются цели бюджетной политики.

2. Механизм планирования состоит из звеньев в соответствии с группами решаемых задач, например, формирование доходов, осуществление расходов, межбюджетное распределение ресурсов).

3. Механизм распределен между различными уровнями бюджетной системы.

4. Он характеризуется связями управления между подразделениями аппарата бюджетного планирования, т.е. сложившимися способами взаимодействия между подразделениями аппарата бюджетного планирования и внутри этих подразделений, существующими регламентами работы (определяющими области ответственности и сроки выполнения работ), утвержденными процессами (подробным описанием выполнения задач).

5. Функционирование данного механизма определяет набор методов бюджетного планирования, которые разрешается и/или требуется использовать для достижения целей бюджетной политики.



6. Эффективность функционирования определяется состоянием внутренних и внешних факторов, среди которых выделяют квалификацию кадров аппарата бюджетного планирования, применяемые инструменты (например, информационные системы), финансовую дисциплину и стабильность финансовой политики государства [9, с. 57].

Таким образом, механизм бюджетного планирования – это инструмент бюджетного аппарата по управлению бюджетом в соответствии с целями бюджетной политики, который состоит из подсистем, обеспечивающих выполнение различных этапов бюджетного процесса. А также инструмент, распределенный по всем уровням бюджетной системы, обеспечивающий выполнение задач формирования доходов, осуществления расходов и межбюджетного распределения ресурсов, характеризующийся связями управления между подразделениями бюджетного аппарата. Функционирование его определяется применяемыми методами управления бюджетом и зависит от внутренних и внешних факторов [1, с. 287].

Перспективный финансовый план является одним из ключевых инструментов отражения приоритетов социально-экономической политики в бюджетном процессе на всех уровнях бюджетной системы. Основными целями разработки плана являются:

1. Согласование социально-экономической и бюджетной политики в среднесрочной перспективе;
2. Повышение обоснованности стратегических решений;
3. Повышение эффективности текущих и капитальных расходов бюджетов.

Согласно экономической теории у государства в условиях рыночной экономики есть три основные экономические цели/проблемы:

- максимально справедливое распределение доходов (проблема, связанная с распределением доходов);
- поддержание высокого уровня занятости при стабильных ценах (проблема стабилизации);

- максимально эффективное использование ресурсов (проблема распределения ресурсов между конкурирующими целями) [11, с. 78].

Следовательно, государство должно выработать оптимальную экономическую политику, чтобы одновременно решить эти три проблемы. Мероприятия всех уровней и ожидаемые результаты некоммерческих организаций имеют многолетнюю перспективу, то есть не ограничиваются одним годом. Обычно это относится и к формированию программ капитальных вложений. Планирование и оценка эффективности и качества предоставления бюджетных услуг также требуют рассмотрения в многолетней перспективе [20, с. 91].

Перспективный финансовый план позволяет решить следующие задачи:

1. Определить долгосрочные последствия финансовых решений;
2. Улучшить долговую и инвестиционную политику в долгосрочной перспективе в соответствии с целями социально-экономического развития и реальными возможностями бюджета;
3. Обеспечить эффективные механизмы принятия решений;
4. Обеспечить последовательную и единую политику предоставления социальных услуг;
5. Установить минимальные требования к качеству этих услуг;
6. Обеспечить достаточное и стабильное финансирование услуг;
7. Гарантировать экономическую эффективность услуг;
8. Внедрить механизмы энерго- и ресурсосбережения в бюджетной сфере;
9. Обеспечить существенное участие местного сообщества в разработке бюджетной политики;
10. Ввести жесткие бюджетные ограничения для бюджетных расходов капитального характера [15, с. 230].

Одной из основных целей внутренней политики о государства в последние годы является создание и поддержание стабильности – социальной, политической и экономической. Это означает возможность для всех экономических субъектов – предприятий, финансовых

организаций, государственных органов, домашних хозяйств – планировать свою деятельность на достаточно долгий период. В связи с этим в России особенно актуальна задача долгосрочного (перспективного) планирования в бюджетной сфере [8, с. 25].

Структура планируемых доходов и расходов бюджета должна отражать приоритеты социально-экономической политики, а также оцениваться исходя из анализа основных факторов экономического взаимодействия бюджетной системы с предприятиями и населением.

К основным факторам взаимодействия можно отнести величину налоговой ставки, размер трансфертных выплат, предоставление льготных режимов налогообложения, развитие инфраструктуры, стабильность и рациональность нормативно-правового регулирования экономической деятельности [11, с. 173].

Таким образом, долгосрочное бюджетное планирование для организаций социально-культурной сферы является одним из условий повышения эффективности выполнения государственных функций, то есть повышения экономического благосостояния, стимулирования развития экономики и наиболее полного удовлетворения спроса на общественные блага максимально эффективным образом. В долгосрочной перспективе цель государства — это разработка сбалансированной экономической политики, согласованной между уровнями власти и обеспечивающей стабильное экономическое развитие страны [17, с. 6].

По временным рамкам, планирование делится на:

1. Текущее планирование (один год);
2. Среднесрочное планирование (3—5 лет);
3. Долгосрочное планирование (свыше пяти лет).

Подходы в каждом из подходов различаются по степени детализации, по рассматриваемым ключевым параметрам (основные факторы, влияющие на параметры прогноза, различаются в зависимости от рассматриваемого горизонта планирования) и по целям, для которых производится

планирование. Если краткосрочное планирование в основном направлено на решение текущих задач бюджета и мониторинг выполнения принятых программ, то в среднесрочной перспективе учитываются, прежде всего, задачи, связанные с развитием существующей инфраструктуры. В долгосрочной перспективе обычно решаются задачи стратегического характера [12, с. 89].

Перспективный финансовый план является ключевым инструментом при реализации стратегических приоритетов. Он связывает стратегический план и среднесрочный план социально-экономического развития. Перспективный финансовый план позволяет согласовать налогово-бюджетную и инвестиционную политику, а также ввести жесткое бюджетное ограничение при разработке и реализации программ социально-экономического развития, то есть обеспечить соответствие между планируемыми расходными потребностями и доходными источниками для реализации программ [7, с. 35].

Процесс перспективного финансового планирования на всех уровнях бюджетной системы протекает практически одинаково. Основные различия заключены в доступных инструментах бюджетной политики, а также в параметрах, определяющих бюджетную политику.

Этапы планирования:

1. Определение целей и приоритетов социально-экономической политики;
2. Прогноз доходов бюджета;
3. Установление тарифов на услуги естественных монополий;
4. Прогноз текущих расходов бюджета;
5. Разработка и принятие программы социально-экономического развития;
6. Оценка качества прогноза и корректировка;
7. Мониторинг и оценка выполнения принятых программ;
8. Корректировка принятых программ социально-экономического развития [9, с. 147].

В настоящее время планирование в бюджетной организации является внутриорганизационным, т.е. не носит элементов директивности. Основная цель внутриорганизационного финансового планирования заключается в обеспечении оптимальных возможностей для успешной хозяйственной деятельности, получение необходимых для этого финансовых средств. Планирование связано, с одной стороны, с предотвращением ошибочных действий в области финансов, с другой – с уменьшением числа неиспользованных возможностей [17, с. 115].

Финансовое планирование – это процесс разработки системы финансовых планов и плановых (нормативных) показателей по обеспечению развития и поддержания финансово-хозяйственной деятельности организации необходимыми финансовыми ресурсами и повышению эффективности ее финансовой деятельности в будущем периоде [8, с. 75].

Основными задачами финансового планирования деятельности некоммерческой организации являются:

- обеспечение необходимыми финансовыми ресурсами производственной, инвестиционной и финансовой деятельности;
  - оценка степени рационального использования финансовых ресурсов;
  - установление рациональных финансовых отношений с бюджетом, банками и контрагентами;
  - соблюдение интересов акционеров и других инвесторов;
  - контроль за финансовым состоянием и платежеспособностью организации
- [18, с. 35].

Значение финансового планирования для организации состоит в том, что оно:

- воплощает выработанные стратегические цели в форму конкретных финансовых показателей;
- предоставляет возможности определения жизнеспособности финансовых проектов;
- служит инструментом получения внешнего финансирования [18, с. 75].

Планирование связано, с одной стороны, с предотвращением ошибочных действий в области финансов, с другой - с уменьшением числа использованных возможностей.

Таким образом, финансовое планирование оказывает воздействие на все стороны деятельности организации социально-культурной сферы посредством выбора объекта финансирования, направления финансовых средств и способствует рациональному использованию трудовых, материальных и денежных ресурсов.

## **1.2 Особенности разработки финансовой стратегии организации в социально-культурной сфере**

Финансовая стратегия – генеральный план действий организации, охватывающий формирование финансов и их планирование для обеспечения финансовой стабильности организации [9, с. 152].

Финансовая стратегия предусматривает определение долгосрочных целей финансовой деятельности организации и выбор наиболее эффективных способов их достижения [7, с. 186].

Финансовая стратегия – система мероприятий, осуществляемых в финансовой сфере и направленных на достижение целевых финансовых показателей [5, с. 162].

Задачи финансовой стратегии:

1. Определение способов успешного использования финансовых возможностей;
2. Определение перспективных финансовых взаимоотношений с третьими лицами;
3. Изучение экономических и финансовых возможностей вероятных конкурентов, разработка и осуществление мероприятий по обеспечению финансовой стойкости [14, с. 179].

Финансовое планирование определяет важнейшие показатели, пропорции и темы расширенного воспроизведения, а также является основной формой реализации главных целей организации [17, с. 205].

Финансовое планирование является важной составляющей процесса управления финансами некоммерческой организации. То обстоятельство, что некоммерческие организации по действующему законодательству не имеют целью деятельности извлечение прибыли и распределение ее между участниками, учредителями или членами, не означает, что некоммерческие

организации не должны планировать формирование и распределение своих финансовых ресурсов [16, с. 84].

Некоммерческая организация - организация, которая не рассматривает получение прибыли как первостепенную цель своей деятельности. Некоммерческая организация не выплачивает дивидендов и не дает коммерческих выгод своим учредителям, однако это не означает, что руководители не должны заботиться об эффективности работы своей организации [3, с. 88].

Менеджмент в некоммерческих организациях имеет много общих черт с управлением коммерческими организациями, однако имеется и ряд важных отличий. Управление финансовой деятельностью некоммерческой организации начинается с финансового планирования, которое осуществляется на конкретный срок и заключается в определении необходимых расходов и доходов организации для успешного выполнения ею своих функций, в согласовании денежных потоков, в поиске и оценке возможных источников финансирования [20, с. 61].

Финансовое планирование - это планомерное управление процессами создания, распределения, перераспределения и использования денежных ресурсов бюджетной организации.

Целью финансового планирования является обеспечение соответствия между объемом финансовых ресурсов и возрастающими потребностями в них. В процессе финансового планирования определяются источники формирования ресурсов, достигается установление оптимальных пропорций их распределения между централизованными и децентрализованными фондами, происходит определение конкретных направлений использования средств [21, с. 49].

Задачи финансового планирования являются:

- определение источников и объемов финансовых ресурсов, необходимых для обеспечения деятельности субъекта;



- намечаются виды и размеры специальных денежных фондов, а также способы их формирования и направления использования;
- установление соотношений в распределении централизованных и децентрализованных финансовых ресурсов с целью обеспечения необходимых темпов и пропорций социального и экономического развития;
- вскрываются резервы использования материальных, трудовых и денежных ресурсов;
- осуществляется постоянный контроль за производственно-финансовой деятельностью предприятий, организаций, учреждений [22, с. 108].

Принципы финансового планирования следующие:

- гласность и публичность;
- контроль за исполнением финансовых планов;
- строгая регламентация всех стадий финансового планирования;
- подготовка финансовых планов на научной основе, достоверность и обоснованность финансового планирования;
- максимальное сближение плановых показателей с фактическими [23, с. 120].

Финансовое планирование в некоммерческой организации должно вестись с учетом специфики организации ее финансов и включать в себя несколько уровней рисунок 2.



## Рисунок 2- Структура финансового планирования в некоммерческой организации

Уставная деятельность некоммерческой организации осуществляется на основании финансового плана или запланированных на предстоящий период (месяц, квартал, год и т.д.) доходов и расходов [25, с. 73].

Финансовый план - это документ, в котором отражаются притоки и оттоки денежных средств. Поскольку уставная деятельность некоммерческих организаций не предполагает получения дохода, то финансовый план является основным документом, который регламентирует поступление и использование денежных средств в некоммерческой организации.

Доходная часть финансового плана - это все возможные источники финансирования данной организации, включая финансовые возможности самой организации (оказание платных услуг, приносящие доход организации), имеющиеся в наличии или предполагаемые [6, с. 135].

Расходы, отраженные в финансовом плане, должны быть наиболее приближены к уставным целям и задачам некоммерческой организации; назначение и порядок формирования статей должен быть понятен потребителям данной информации.

Таким образом, реализуется балансовый принцип составления финансового плана. При этом финансовый план можно представить в виде документа - сметы доходов и расходов. Составление сметы является обязательным требованием п. 1 ст. 3 Федерального закона № 7 ФЗ от 12.01.1996 «О некоммерческих организациях» [11, с. 58].

Бюджет (финансовый план) организации является единственным документом, определяющим структуру целевых доходов и расходов некоммерческой организации. На основании данного документа строится вся система бухгалтерского учета. В соответствии с п. 3 ст. 29 Федерального закона «О некоммерческих организациях» бюджет и отчет

об исполнении бюджета утверждаются высшим органом управления некоммерческой организации.

Формирование финансовых планов может осуществляться двумя способами:

1. Некоммерческая организация отталкивается от стоящих перед ней целей и задач при реализации программы или проекта, в рамках которых рассчитываются расходы, необходимые для успешного выполнения поставленных целей;

2. Исходя из имеющихся финансовых возможностей некоммерческой организации ставится вопрос об использовании этих средств для решения текущих задач или их возможном направлении на долгосрочные программы или проекты.

Некоммерческие организации могут получать финансовые ресурсы из разнообразных источников: в виде вступительных взносов, федеральных и местных органов власти, пожертвований и т.д., а также от клиентов в форме оплаты предоставляемых услуг [14, с. 93].

Главной целью деятельности бюджетных организаций не является получение прибыли, а поэтому в планировании отсутствуют такие стоимостные критерии, как прибыль и рентабельность. В этой связи основным документом становится не план по прибыли, а финансовый план.

Именно в финансовом плане некоммерческой (бюджетной) организации обеспечивается сопоставимость натуральных и стоимостных показателей, достигается сбалансированность между притоками и оттоками денежных средств, а также происходит распределение денежных средств, как на выполнение конкретной программы, так и внутри той или иной программы по каждой составляющей. В этом же документе предусматривается финансирование всех накладных расходов, потребляемых организацией в целом, например, оплата труда, материальные затраты, налоги в целом по организации без привязки к конкретной программе. Данный подход обусловлен исключительно требованиями составления финансовой

отчетности некоммерческими организациями, в которую входят как бухгалтерский баланс, отражающий имущественное состояние и обязательства всей организации, так и отчеты по использованию денежных средств по каждому источнику финансирования [11, с. 64].

Существенным отличием бюджетной организации от всех других организаций является ведение своей уставной деятельности за счет целевых средств юридических и физических лиц, либо за счет членских взносов участников, что определяет непредсказуемость и нерегулярность таких поступлений. Бюджетная организация для достижения своих уставных целей может выполнять различные программы или проекты.

Эти обстоятельства обязательно учитываются в ходе финансового планирования, в основе которого заложено одновременное сочетание балансового и калькуляционного истоков планирования, а также использование оптимизационных методов программирования, позволяющих увязать имеющиеся финансовые ресурсы как по видам затрат, так и по программам [17, с. 145].

Для бюджетных организаций, как было отмечено ранее, извлечение прибыли не является основной целью деятельности, но законодательно им разрешено заниматься предпринимательской деятельностью, что дает возможность привлекать дополнительные денежные средства на достижение уставных целей. Вследствие этого полученная от такой деятельности прибыль после налогообложения не распределяется между участниками, а расходуется на уставные цели некоммерческой организации, ради которых она создана.

Учитывая, что степень детализации статей расходов нормативными документами не регламентируется, формирование расходных статей целесообразно проводить по определенным правилам:

- расходы, отраженные в финансовом плане, должны быть наиболее приближены к уставным целям и задачам организации социально – культурной сферы;

- назначение и порядок формирования статей должен быть понятен потребителям данной информации [18, с. 39].

При составлении финансового плана должен соблюдаться балансовый принцип финансового планирования, предполагающий равенство доходов и расходов. Здесь необходимо учитывать особенности характера расходов, которые направлены на конкретную программу или проект. Но бывают и такие затраты, которые являются частично переменными и частично фиксированными (например услуги связи, коммунальные услуги и так далее).

Существуют также затраты, имеющие тенденцию скачкообразного увеличения или уменьшения, например, связанные с расширением деятельности в определенный интервал времени. Учет данных особенностей поведения затрат позволяет создать более гибкий и работоспособный финансовый план [21, с. 158].

В процессе планирования возникает острая необходимость в получении обоснованных расчетов и экспертных оценок, так как значения определенных показателей являются прогнозными, вследствие чего в процессе реализации планов возможны отклонения.

Механизм составления финансового плана:

1. Этап прогнозирования возможных источников поступления финансовых ресурсов;

2. Распределению планируемых доходов на финансирование конкретных программ, направлений деятельности некоммерческой организации;

Этап распределения представляет собой последовательность процедур.

В первую очередь необходимо провести анализ потребности в ресурсах для реализации конкретной программы, а также оценить их в стоимостном выражении. Кроме того, проводится проверка соответствия плановой потребности в ресурсах их фактическому наличию, и определяются возможные отклонения от поставленных целей и пути предупреждения сбоев в работе. В результате, анализ внешних и внутренних факторов как раз и

позволяет создать программу и достигнуть, поставленные цели во взаимосвязи с имеющимися ресурсами [19, с. 113].

Последовательность определения потребности в объемах финансирования можно разбить на три этапа.

На первом этапе задаются стратегические цели, реализуемые посредством программ.

На втором этапе оценивается потребность в трудовых и материальных ресурсах, необходимых для реализации программ. Здесь же выявляется недостаток ресурсов и принимается решение о необходимости внесения изменений в программу.

На третьем этапе определяются потребности в финансировании. Если величина потребности в финансовых ресурсах больше заданной, то меняется содержание программы и, соответственно, их ресурсная база, что достигается за счет итераций в ходе финансового планирования: исходные показатели будут подвергаться изменению до той поры, пока сумма необходимых затрат не совпадет с заданным объемом финансирования. Таким образом, реализуется балансовый принцип составления финансового плана [16, с. 149].

В настоящее время персонал некоммерческих организаций России испытывает определенные трудности в разработке финансовых планов, что обусловлено рядом объективных причин. В первую очередь, это связано с тем, что механизм функционирования некоммерческих организаций несколько отличается от механизма функционирования многих других организаций, поскольку при составлении финансового плана необходимо учитывать ряд специфических особенностей.

К ним относятся ограниченность финансовых ресурсов и следующее сочетание параметров: один источник финансирования - одна программа; много источников финансирования - одна программа; много источников финансирования - много программ; один источник финансирования - много программ [14, с. 70]. Также слабость методического и программного

обеспечения, используемого при планировании и контроле деятельности некоммерческой организации, не позволяет на сегодняшний день полностью обеспечить должное взаимодействие исполнителей проектов и программ с меценатами и грантодателями.

### **1.3 Бюджет как инструмент финансового планирования в некоммерческих организациях социально-культурной сферы**

Бюджетное планирование является инструментом управления бюджетной системой и межбюджетными отношениями при составлении бюджетов на основе принципов и методов, исходящих из бюджетной политики государства [1, с. 48].

Одним из пунктов анализа бюджетного учреждения может стать анализ целевого использования средств. Эффективность работы любого учреждения социально-культурной сферы во многом зависит от того, насколько грамотно составлена смета доходов и расходов и расходов на отчетный год.

Смета доходов и расходов - документ, который определяет объем и целевое направление бюджетных ассигнований, утвержденный в установленном порядке и содержащий расчетные данные по каждому целевому направлению бюджетных ассигнований [9, с. 38].

В смете указываются: реквизиты бюджетной организации и финансирующего бюджета, перечень и объемы расходов, перечень и объемы доходов, показатели деятельности учреждения, обоснование сумм расходов и расходов. В обязательном порядке к смете прикладываются расчеты с обоснованием планируемых затрат.

Формируется смета бюджетного учреждения на основании доведенных показателей сводной бюджетной росписи и лимитов бюджетных обязательств на соответствующий год и утверждается распорядителем бюджетных средств [10, с. 165].

В настоящее время с точки зрения исполнения бюджетов значение сметы доходов и расходов бюджетного учреждения существенно изменилось.

Дело в том, что средства, выделяемые из бюджета на основную деятельность бюджетного учреждения, расходуются в соответствии с утвержденными лимитами бюджетных обязательств. Кассовое расходование (финансирование) бюджетного учреждения органом, исполняющим бюджет, может осуществляться исключительно в пределах лимитов бюджетных обязательств, независимо от наличия (отсутствия) сметных назначений. В то же время необходимость составления сметы диктуется наличием у бюджетного учреждения средств от предпринимательской и иной приносящей доход деятельности, на расходование которых лимитов бюджетных обязательств не доводится. В данном случае смета доходов и расходов бюджетного учреждения выступает единственным документом, который определяет направления и суммы расходования таких средств [8, с. 58].

Большинство плановых норм и нормативов, кроме сферы оплаты труда и денежных компенсаций и трансфертов при составлении смет самостоятельно рассчитываются бюджетными учреждениями, учитывая местные цены и тарифы.

Статьи бюджетной классификации жестко привязаны к определенным целям расходов, который обеспечивает действенный механизм контроля целевого назначения расходов. Одновременно изменчивость и нестабильность экономических условий зачастую требуют внесения изменений в утвержденные планы (лимиты) на год, перераспределения средств между статьями. Решение о таком перераспределении принимает Министерство финансов РФ. Невысокая оперативность механизма перераспределения затрудняла эффективное управление краткосрочным планированием и расходованием средств на уровне учреждения [17, с. 69].

Можно предположить, что практически любое бюджетное учреждение может оказаться в ситуации, когда свою потребность в финансировании придется доказывать на конкретных цифрах и в условиях жесткой



конкуренции. Таким образом, грамотное финансовое планирование может сыграть решающую роль в деятельности учреждения.

На первом этапе составления возникнет необходимость в группировке расходов (расходных обязательств) в зависимости от их характера на действующие и принимаемые.

Состав значительной части расходов учреждения predetermined ранее принятыми нормативными актами, заключенными договорами, сложившимся фондом оплаты труда. Эти расходные обязательства (расходы) называют действующими. Такие расходы подлежат обязательному включению в планируемый бюджет и их легко обосновать с использованием достаточно простых правил пересчета (прямой счет, индексация). Для существенной корректировки объема действующих обязательств необходимо внесение изменений в действующие нормативные акты [22, с. 90].

В то же время существуют расходные обязательства, которые возникают многократно или однократно, причем одновременно с принятием соответствующего нормативного акта. Примером может служить решение об увеличении пособий, денежного довольствия, заработной платы в бюджетной сфере, осуществление инвестиционных проектов. Такие расходные обязательства называются принимаемыми. Их обоснование требует тщательной проработки.

Исходя из этого, принятие плана действующих обязательств будет предельно упрощено и ускорено. Главное внимание уделяется рассмотрению плана принимаемых расходных обязательств, причем данный план будет рассматриваться после принятия плана действующих обязательств либо после заблаговременного их сокращения (при наличии экономии) [13, с. 215].

В обоснование для каждой подстатьи экономической классификации присутствует информация о методике планирования объема расходов в виде кода, методики оценки объема расходов.

Предусмотрены следующие значения первого знака кода:

1. Нормативный метод, при котором объем ассигнований на исполнение обязательства определяется исходя из удельных нормативов и числа физических или юридических лиц, органов государственной власти или учреждений, имеющих право на получение бюджетных средств – подразумевает определение объема расходов по формуле (2.1):

$$PO = n_1 * K_1 + n_2 * K_2 + \dots + n_n \quad (2.1)$$

где PO – объем расходов;

$n_1, n_2, \dots$  – нормативы расходов на одного условного носителя расходного обязательства (части расходного обязательства) (тыс. руб.);

$K_1, K_2, \dots$  – планируемое (прогнозируемое) число условных носителей расходного обязательства (ед.) в соответствующем году (число получателей установленного норматива).

В пояснительной записке раскрывается порядок расчета нормативов.

2. Метод индексации расходов, при котором объем ассигнований на исполнение обязательства определяется на основе индексации расходов прошлых лет (на уровне не выше темпов инфляции) – подразумевает определение объема расходов по формуле (2.2):

$$PO = t_1 * R_1 + t_2 * R_2 + \dots \quad (2.2)$$

где PO – объем расходов;

$t_1, t_2, \dots$  - коэффициенты увеличения (индексации) объема расходов в соответствующем году планового периода по сравнению с базовым годом;

$R_1, R_2, \dots$  – объем расходов, представленный в отчетном году [16, с.157].

3. Формульный метод, при котором объем ассигнований на исполнение обязательства определяется на основе нормативно закрепленной или сложившейся формулы расчетов. Данный метод предусматривает использование в расчетах объемных (натуральных) показателей,

пошаговое планирование, основанное на детальной проработке всех сторон деятельности учреждения.

4. Иной метод, для которого должно быть приведено краткое описание применяемого метода оценки.

План на очередной финансовый год является составной частью ежегодно обновляемого и смещаемого на один год вперед финансового документа. Сметы расходов и доходов учреждения будут составлять подобным образом. То есть составленная на год смета бюджетного учреждения – часть сметы, составленной на 3 года. Причем ежегодно будут составляться сметы не только на год, но и на два последующих года [14, с. 74].

В достаточно высокой степени неопределенности в прогнозировании на первых порах не должно быть каких-либо ограничений по изменению ранее утвержденных параметров. Одновременно рассматривается возможность сокращения финансирования в случае несоответствия заранее установленным показателям эффективности учреждения. Нормативная база показателей эффективности будет отражаться в каждой сфере деятельности в зависимости от целей и специфики. Показатели могут предусматривать оптимальное соотношение между затратами и полезным эффектом; отсутствие непроизводительных затрат; достижение определенной цели с минимальными затратами и достижение максимального результата с помощью строго определенного объема ресурсов [18, с. 189].

## СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Артемьева, Т. В. Фандрейзинг. Привлечение средств на проекты и программы в сфере культуры и образования: учебник / Т. В. Артемьева, Г. Л. Тульчинский. СПб.: Изд-во: Лань, 2014. – 286 с.
2. Барежев, В. А. Фандрайзинг: привлечение средств на некоммерческую деятельность: учебник / В.А. Барежев, С. Леликов, С. Е. Орлова [и др.] СЦб: ГУКИ, 2015. – 102 с.
3. Басовский, Л.Е. Стратегический менеджмент: учебник / Л. Е. Басовский. М.: ИНФРАМ, 2013. – 365 с.
4. Белолипецкий, В. Г. Финансовый менеджмент: учебное пособие / В. Г. Белолипецкий. – Москва: КноРус, 2013. – 446 с.
5. Бережной, В. И. Управление финансовой деятельностью предприятий (организаций): учебное пособие / В. И. Бережной [и др.]. – Москва: Финансы и статистика: Инфра – М, 2011. – 333 с.
6. Бусов, В. И. Оценка стоимости предприятия (бизнеса) : учебник для бакалавров / В. И. Бусов, О. А. Землянский, А. П. Поляков – М. : Юрайт, 2013. – 430 с.
7. Варламова, Т. П. Финансовый менеджмент: учебное пособие / Т. П. Варламова, М. А. Варламова. – Москва: Дашков и К°, 2012. – 302 с.
8. Гаврилова, А. Н. Финансовый менеджмент: учебное пособие / А. Н. Гаврилова [и др.]. – Москва: КноРус, 2015. – 431 с.
9. Галицкая, С. В. Финансовый менеджмент. Финансовый анализ. Финансы предприятий: [комплексный подход к управлению финансами]: учебное пособие / С. В. Галицкая. – Москва: Эксмо, 2012. – 649 с.
10. Ендовицкий, Д. А. Финансовый менеджмент: учебник / Д. А. Ендовицкий [и др.]. – Москва: Рид Групп, 2012. – 789 с.

11. Жилкина, А. Н. Управление финансами: финансовый анализ предприятия: учебник / А. Н. Жилкина. – Москва: Инфра М, 2014. – 331 с.
12. Ильин, В. В. Финансовый менеджмент: учебник / В. В. Ильин, А. А. Попов, [и др.]. – Москва: Омега-Л, 2011. – 559 с.
13. Карасева, И. М. Финансовый менеджмент: учебник / И. М. Карасева, М. А. Ревякина; под ред. Ю. П. Анискин. - Москва: Омега-Л, 2011. – 401 с.
14. Кириченко, Т. В. Финансовый менеджмент: учебное пособие / Т. В. Кириченко. – Москва: Дашков и К°, 2014. – 625 с.
15. Ковалев, В. В. Основы теории финансового менеджмента: учебно – практическое пособие / В. В. Ковалев. – Москва: Проспект, 2013. – 533 с.
16. Ковалёв, В. В. Курс финансового менеджмента: учебник / В. В. Ковалев. – Москва: Проспект, 2011. – 478 с.
17. Кокин, А. С. Финансовый менеджмент: учебное пособие / А. С. Кокин, В. Н. Ясенев. – Москва: ЮНИТИ–ДАНА, 2014. – 511 с.
18. Колчина, Н. В. Финансы организаций (предприятий): учебник / Н. В. Колчина. М.: Юнити-Дана, 2013. – 407 с.
19. Колчина, Н. В. Финансовый менеджмент: учебное пособие / Н. В. Колчина, О. В. Португалова, Е. Ю. Макеева. – Москва: ЮНИТИ–ДАНА, 2011. – 464 с.
20. Котелкин, С. В. Международный финансовый менеджмент: учебное пособие / С. В. Котелкин. – Москва: Магистр: Инфра – М, 2010. – 604 с.
21. Краснов, И. М. Финансовый менеджмент: учебник / И. М. Краснов. - Москва: Омега-Л, 2014. – 352 с.
22. Лип - чиу, Н. В. Финансы организаций: учебное пособие / Н. В. Лип-чиу. М.: Магистр, 2014. – 254 с.
23. Лукасевич, И. Я. Финансовый менеджмент: учебник / И. Я. Лукасевич. – Москва: Эксмо, 2012. – 765 с.
24. Никулина, Н. Н. Финансовый менеджмент организации: учебное пособие / Н. Н. Никулина, Д. В. Суходоев, Н. Д. Эриашвили. – Москва: ЮНИТИ–ДАНА, 2013. – 511 с.

25. Никитина, Н.В. Финансовый менеджмент: учебное пособие / Н. В. Никитина. – Москва: КноРус, 2014. – 327с.
26. Поляк, Г. Б. Финансы бюджетных организаций: учебник / Г. Б. Поляк. М.: Юнити Дана, 2012. – 463 с.
27. Ромашова, И. Б. Финансовый менеджмент: основные темы, деловые игры: учебное пособие / И. Б. Ромашова. – 3 – е изд., стер. – М.: КНОРУС, 2015. – 334 с.
28. Савицкая, Г. В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: учебное пособие / Г. В. Савицкая. 4 – е изд., перераб. и доп. — Минск: «Новое знание», 2012. – 688 с.
29. Свищева, В. А. Государственные и муниципальные финансы: учебник/ В. А. Свищева М.: ИТК "Дашков и К°", 2012. – 464 с.
30. Свищева, В. А. Государственные и муниципальные финансы: Практикум / В. А. Свищева М.: ИТК "Дашков и К°", 2012. – 135 с.
31. Стоянова, Е. С. Финансовый менеджмент. Теория и практика: учебник / Е. С. Стоянова. – Москва: Перспектива, 2012. – 296 с.
32. Тихомиров, Е. Ф. Финансовый менеджмент. Управление финансами предприятия: учебник / Е. Ф. Тихомиров. – Москва: Академия, 2013. – 381 с.
33. Шнырков, А. И. Фандрайзинг: основные особенности и формы: методическое пособие / О. И. Шнырков, И. О. Мингазутдинов. 1- е изд. К.: Гнт междунар. отн. КНУ им. Т. Шевченко, 2013. – 50 с.
34. <http://www.shush.ru>
35. <http://bus.gov.ru/pub/home>
36. <http://www.russiatourism.ru>
37. <http://redrouterussia.com>
38. <http://krascult.ru>

