

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ  
ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования

«Южно-Уральский государственный университет  
(национальный исследовательский университет)»  
Институт открытого и дистанционного образования  
Кафедра «Современные образовательные технологии»  
Направление подготовки 38.03.01 Экономика  
Профиль «Финансы и кредит»

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ  
Заведующий кафедрой,  
к.т.н., доцент

\_\_\_\_\_ А.В. Прохоров  
\_\_\_\_\_ 2019 г.

Анализ эффективности финансовой деятельности МАУ «Центр  
методического и хозяйственного обеспечения»

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА  
К ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЕ  
ЮУрГУ – 38.03.01.2019.006.ПЗ ВКР

Руководитель работы  
к.э.н., доцент

\_\_\_\_\_ Т.И. Гусева  
\_\_\_\_\_ 2019 г.

Автор работы  
студент группы ДО – 406

\_\_\_\_\_ М.А. Кирина  
\_\_\_\_\_ 2019 г.

Нормоконтролер  
к.э.н., доцент

\_\_\_\_\_ И.И. Турсукова  
\_\_\_\_\_ 2019 г.

Челябинск 2019

## АННОТАЦИЯ

Кирина М.А. Анализ эффективности финансовой деятельности МАУ «Центр методического и хозяйственного обеспечения». – Челябинск: ЮУрГУ, СОТ, 2019, 64 с., 3 ил., 29 табл., библиогр. список – 31 наим., 2 приложения.

Цель выпускной квалификационной работы заключается в обосновании теоретических и методических основ анализа эффективности финансовой деятельности муниципального автономного учреждения в условиях современных рыночных отношений.

Для достижения поставленной цели выявлены и обобщены теоретические положения эффективности финансовой деятельности муниципального автономного учреждения; проведен анализ финансовой деятельности МАУ «ЦМиХО»; разработаны рекомендации по повышению эффективности финансовой деятельности для МАУ «ЦМиХО».

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	6
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ЭФФЕКТИВНОСТИ ФИНАНСОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МУНИЦИПАЛЬНОГО АВТОНОМНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ.....	8
1.1 Понятие и сущность эффективности финансовой деятельности муниципального автономного учреждения.....	8
1.2 Особенности нормативной базы государственных (муниципальных) автономных учреждений.....	12
1.3 Методика анализа эффективности финансовой деятельности муниципального автономного учреждения.....	17
2 АНАЛИЗ ЭФФЕКТИВНОСТИ ФИНАНСОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МАУ «ЦЕНТР МЕТОДИЧЕСКОГО И ХОЗЯЙСТВЕННОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ».....	22
2.1 Краткая организационно-экономическая характеристика МАУ «ЦМиХО».....	22
2.2 Анализ ликвидности и финансовой устойчивости деятельности учреждения.....	27
2.3 Анализ рентабельности деятельности учреждения.....	34
3 РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО ПОВЫШЕНИЮ ЭФФЕКТИВНОСТИ ФИНАНСОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МАУ «ЦМиХО».....	37
3.1 Резюме.....	37
3.2 Описание продукции.....	38
3.3 Оценка рынка сбыта.....	39
3.4 Маркетинг.....	41
3.5 Производственный план.....	41
3.6 Финансовый план.....	50
3.7 Риск-анализ инвестиционного проекта.....	53
3.8 Организационный план.....	55
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	57
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	60
ПРИЛОЖЕНИЯ	
ПРИЛОЖЕНИЕ А. График выхода на проектную мощность на 2019 год.....	63
ПРИЛОЖЕНИЕ Б. Денежный поток от оказания услуг на 2019 год.....	64

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность темы.** Актуальность темы выпускной квалификационной работы обусловлена рядом факторов теоретического и практического характера, в том числе:

а) необходимостью уточнения для государственных и муниципальных предприятий двух видов задач, а именно: осуществления деятельности, ориентированной на получение прибыли, и одновременной реализации ряда функций публичного характера, поскольку действующее законодательство не всегда системно и полно учитывает специфику правового статуса таких предприятий в механизме финансовой деятельности государства;

б) осуществление финансово-хозяйственной деятельности государственных и муниципальных организаций невозможно без адекватной правовой регламентации. Разрешение данного вопроса позволит решить проблему упорядочения механизма финансово-хозяйственной деятельности муниципальных учреждений, а также организационного обеспечения функций государства, поскольку публичные функции муниципальных автономных учреждений являются специфическим продолжением функций государства;

в) нормативно-правовое регулирование формирования и распределения финансовых средств муниципальных организаций влияет непосредственно на формирование источников доходов бюджетной системы страны;

г) в рамках решения, проблемы укрепления финансовой дисциплины, внедрения проверенных временем и новейших способов экономии бюджетных средств изучение вопросов целевого и эффективного использования средств денежных фондов государства и местного самоуправления через государственные и муниципальные предприятия имеет неоспоримую актуальность для финансово-правовой науки и практики расходования финансовых ресурсов.

Анализ эффективности финансовой деятельности организации показывает, по каким направлениям нужно вести свою работу, дает возможность выявления наиболее важных аспектов, а так же выявления слабых позиций в финансовом

состоянии организации. А самое главное, анализ эффективности финансовой деятельности дает возможность своевременно выявить резервы и устранить недостатки финансовой деятельности и принять решение по улучшению финансового состояния государственного учреждения.

**Объект исследования** – муниципальное автономное учреждение «Центр методического и хозяйственного обеспечения».

**Предмет исследования** – эффективность финансовой деятельности муниципального автономного учреждения.

**Цель работы** – разработать пути совершенствования управления финансовым состоянием на исследуемой организации.

Для достижения поставленной цели в работе необходимо решить следующие **задачи**:

- изучить теоретические основы эффективности финансовой деятельности муниципального автономного учреждения;
- провести анализ эффективности финансовой деятельности МАУ «ЦМиХО»;
- разработать рекомендации по повышению эффективности финансовой деятельности для исследуемой организации на примере бизнес-плана.

# 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ЭФФЕКТИВНОСТИ ФИНАНСОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МУНИЦИПАЛЬНОГО АВТОНОМНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ

## 1.1 Понятие и сущность эффективности финансовой деятельности муниципального автономного учреждения

В настоящее время изменяются требования к действиям и отчетности общественного сектора. Эти требования формируются исходя из усиления ответственности за эффективное управление финансами в рамках внедрения бюджетирования, ориентированного на результат, перехода от управления затратами к управлению результатами. Проводимая бюджетная реформа охватывает систему управления как общественным сектором в целом, так и отдельными его единицами – государственными (муниципальными) учреждениями.

В этих условиях повысилась значимость получения информации, которая позволила бы всесторонне обосновать финансовые, стратегические и текущие решения, снизить информационный риск управления государственными финансами: оптимизации использования имеющихся ресурсов учреждений, обеспечения сбалансированности затрат, необходимых для выполнения обязательств государства по предоставлению государственных услуг. В связи с этим необходима адекватная, основанная на результатах проведения экономического анализа система оценки эффективности деятельности как органов государственной и муниципальной власти, так и подведомственных им учреждений.

С 2011 года сеть государственных (муниципальных) учреждений представлена тремя типами учреждений: казенные, бюджетные и автономные, общей целью деятельности которых является оказание государственных услуг и достижение определенных взаимосвязанных экономических и социальных эффектов [2]. Поэтому применительно к учреждениям бюджетной сферы понятие

«эффективность деятельности» многогранно и включает три составляющих – экономическую, социальную и социально-экономическую эффективность.

В отечественных экономических источниках понятие «анализ эффективности деятельности государственных учреждений» практически отсутствует, так как до недавнего времени эффективность деятельности учреждения бюджетной сферы отождествлялась с использованием полученных бюджетных средств в полном объеме и в соответствии с целевым назначением. Однако развитие взглядов общества на функционирование общественного сектора и, как следствие, проведение административной и бюджетной реформ, введение системы бюджетирования, ориентированного на результат, в систему исполнения государственных услуг и функций повлекло за собой необходимость исследования данного понятия [18].

Таким образом, понятие «анализ эффективности деятельности» государственных (муниципальных) учреждений можно интерпретировать как применение в совокупности комплексных аналитических технологий подготовки, принятия и реализации управленческого решения, в основе которых лежит исследование во взаимосвязи и взаимозависимости отдельно взятых явлений при оказании государственных (муниципальных) услуг и выполнении государственных (муниципальных) функций, позволяющее соизмерить достигнутые учреждением экономический и общественный эффекты с понесенными расходами [17].

Проведение анализа эффективности деятельности государственных учреждений, являющегося обеспечивающей функцией бюджетирования, ориентированного на результат, необходимо на всех этапах управления бюджетным процессом. Результаты анализа эффективности деятельности государственных (муниципальных) учреждений выступают одним из источников планирования бюджета.

В отличие от анализа деятельности коммерческих предприятий методика анализа эффективности деятельности учреждений бюджетной сферы

недостаточно разработана. Имеющиеся источники в основном предлагают методики анализа, адаптированные к условиям функционирования учреждений при административно-командной системе [24].

Цели проведения анализа эффективности деятельности государственного (муниципального) учреждения могут быть различны: совершенствование процесса принятия решений, планирования, управления, составления бюджета либо контроля за деятельностью подведомственных учреждений.

От выбора цели будут зависеть и другие элементы системы анализа. За выбором цели следует выбор и описание объекта и субъекта анализа, что в дальнейшем определяет набор применяемых в анализе показателей, информационную базу и методы проведения анализа [26].

Для получения объективных результатов анализа деятельности важным условием является достоверность и адекватность целям и задачам анализа используемой информационной базы. Основу информационной базы анализа деятельности учреждений составляют бухгалтерская (бюджетная) и статистическая отчетности, которые являются наиболее доступными источниками информации. В современных условиях функционирования государственных (муниципальных) учреждений в рамках бюджетирования, ориентированного на результат, недостаточно использовать в целях анализа данные отчетности, которые имеют в основном числовой характер. В бюджетной сфере значительная часть эффектов от деятельности учреждений, реализуемых ими программ и проектов, финансируемых из бюджета, не преследует цель получения финансовой выгоды, а носит социальный характер. Поэтому для анализа эффективности деятельности государственных (муниципальных) учреждений весьма важна информация, имеющая нечисловую природу, полученная методом классификации, типологии. Что необходимо при обсуждении вопросов финансирования, организационных преобразований, перспективного развития с позиций дифференцированного подхода. Также представляется, что при анализе столь важной с практической точки зрения информации, как данные об

эффективности деятельности государственного (муниципальных) учреждения, именно методы анализа объектов нечисловой природы окажутся наиболее полезными, поскольку существенная часть данных носит качественный характер. Поэтому обеспечением проведения анализа эффективности должно служить агрегированное информационное поле, включающее числовую и нечисловую информацию.

Состав информационной системы анализа эффективности деятельности государственных (муниципальных) учреждений в первую очередь определяют потребности пользователей аналитической информации. Чем более четко аналитиком обозначены цель и задачи анализа, тем более оптимально используется информационное поле с исключением излишней информации, использование которой приводит к некорректной интерпретации полученных в ходе анализа результатов [17].

Используемые в процессе анализа эффективности деятельности государственных (муниципальных) учреждений методики анализа и источники информации определяются целью проведения анализа пользователями. В результате информационное поле анализа может либо сужаться, либо расширяться.

При определении эффективности деятельности применительно к государственным (муниципальным) учреждениям анализу подвергаются три основные характеристики эффективности оказания государственных (муниципальных) услуг, выполнения государственных (муниципальных) функций [19]:

- рациональность использования учреждением предоставленных ему ресурсов (экономичность);
- соответствие непосредственных результатов деятельности ожиданиям или стандартам (продуктивность);

– степень достижения установленных конечных результатов деятельности с использованием оптимальной величины предоставленных учреждению ресурсов (результативность).

Поэтому система показателей эффективности деятельности государственных (муниципальных) учреждений может быть представлена структурно в виде трех групп показателей, характеризующих экономичность, продуктивность и результативность деятельности учреждения. В целях получения наиболее полных и качественных результатов в ходе анализа система показателей может быть трансформирована в зависимости от цели и задач, масштаба объекта анализа (отдельное мероприятие, программа или деятельность учреждения в целом).

Так, определение в качестве объекта анализа в рамках бюджетирования, ориентированного на результат, отдельной программы или мероприятия, реализуемого учреждением, позволяет использовать из всего обширного набора показателей эффективности только показатели экономичности, производительности использования финансовых ресурсов и в полном объеме показатели результативности. Данный подход наиболее доступно позволяет оценить экономическую, социальную и социально-экономическую эффективность реализации мероприятий.

Схема взаимосвязи групп аналитических показателей эффективности с объектами анализа позволяет оптимизировать аналитическую работу в ходе проведения оценки эффективности деятельности государственного учреждения в зависимости от задач анализа в каждом конкретном случае. Таким образом, достигается наибольшая эффективность контрольных и управленческих мероприятий, в целях которых проводится анализ [25].

## 1.2 Особенности нормативной базы государственных (муниципальных) автономных учреждений

Бюджетное учреждение согласно Федеральному Закону от 12.01.1996 №7-ФЗ (ред. от 31.01.2016) «О некоммерческих организациях» – это 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 [3].

Бюджетные учреждения призваны обеспечивать удовлетворение целого ряда общественно значимых потребностей. Обязательным условием отнесения организации к разряду бюджетной является бюджетное финансирование (полное или частичное) по смете и ведение бухгалтерского учета по бюджетному плану счетов.

Инструкция по бюджетному учету, утвержденная приказом Министерства финансов Российской Федерации от 30.12.2008 г. №148н устанавливает план счетов бюджетного учета и единый порядок ведения бюджетного учета в органах государственной власти, органах управления государственных внебюджетных фондов, органах управления территориальных государственных внебюджетных фондов, органах местного самоуправления, бюджетных учреждениях, в органах, осуществляющих кассовое обслуживание исполнения бюджетов бюджетной системы РФ, а также в финансовых органах и органах управления государственных внебюджетных фондов и территориальных государственных внебюджетных фондов, осуществляющих составление и исполнение бюджетов [4]. Инструкция о порядке составления и представления годовой квартальной и месячной отчетности об исполнении бюджетов бюджетной системы РФ, утвержденная приказом Министерства финансов РФ от 13.11.2008 г. №128н устанавливает единый порядок составления и представления отчетности об исполнении бюджетов бюджетной системы Российской Федерации.

Бюджетный кодекс (БК РФ) устанавливает общие принципы бюджетного законодательства Российской Федерации, организации и функционирования

бюджетной системы, правовое положение субъектов бюджетных правоотношений, определяет основы бюджетного процесса и межбюджетных отношений, порядок исполнения судебных актов по обращению взыскания на средства бюджетов бюджетной системы, основания и виды ответственности за нарушение бюджетного законодательства Российской Федерации [1].

ГК РФ определяет статус учреждения как унитарная некоммерческая организация, созданная собственником для осуществления управленческих, социально-культурных или иных функций некоммерческого характера, функции и полномочия учредителей [2].

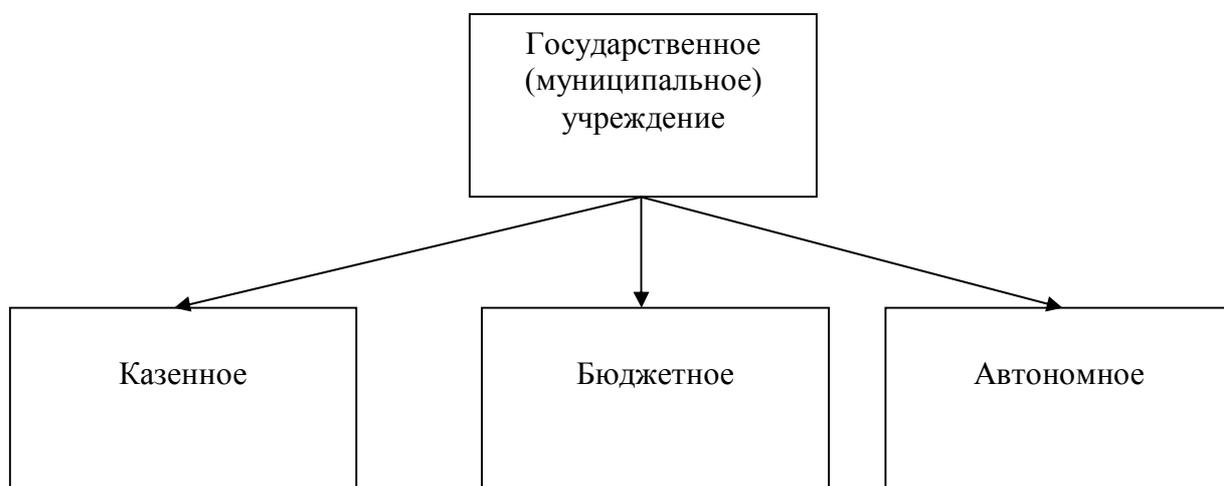


Рисунок 1.1 – Типы государственных (муниципальных) учреждений

Согласно Гражданскому кодексу РФ государственное или муниципальное учреждение может быть [2]:

1) Казенное (отвечает по своим обязательствам находящимися в его распоряжении денежными средствами. При недостаточности денежных средств субсидиарную ответственность по обязательствам казенного учреждения несет собственник его имущества).

2) Бюджетное (отвечает по своим обязательствам всем находящимся у него на праве оперативного управления имуществом, в том числе приобретенным за счет доходов, полученных от приносящей доход деятельности, за исключением особо ценного движимого имущества, закрепленного за бюджетным учреждением собственником этого имущества или приобретенного бюджетным учреждением за

счет средств, выделенных собственником его имущества, а также недвижимого имущества независимо от того, по каким основаниям оно поступило в оперативное управление бюджетного учреждения и за счет каких средств оно приобретено).

3) Автономное (отвечает по своим обязательствам всем находящимся у него на праве оперативного управления имуществом, за исключением недвижимого имущества и особо ценного движимого имущества, закрепленных за автономным учреждением собственником этого имущества или приобретенных автономным учреждением за счет средств, выделенных собственником его имущества).

К основной деятельности автономного учреждения относится выполнение государственного (муниципального) задания. Для его выполнения выделяется финансовое обеспечение в виде субсидий от учредителя. Расходы осуществляются в соответствии с целями предоставления субсидий и бюджетных инвестиций по кодам классификации операций сектора государственного управления.

Плановые объемы выплат, связанных с выполнением учреждением государственного (муниципального) задания, формируются с учетом нормативных затрат, определенных в порядке, установленном соответственно Правительством Российской Федерации, высшим исполнительным органом государственной власти субъекта Российской Федерации, местной администрацией в соответствии с пунктом 4 статьи 69.2 Бюджетного кодекса Российской Федерации [1].

Объемы планируемых выплат, источником финансового обеспечения которых являются поступления от оказания учреждениями услуг (выполнения работ), в рамках выполнения государственного (муниципального) задания на платной основе, формируются учреждением в соответствии с порядком определения платы, установленным органом, осуществляющим функции и полномочия учредителя.

План финансово-хозяйственной деятельности автономного учреждения (с учетом изменений) утверждается руководителем автономного учреждения на основании заключения наблюдательного совета автономного учреждения.

План финансово-хозяйственной деятельности бюджетного учреждения (с учетом изменений) утверждается органом, осуществляющим функции и полномочия учредителя. При этом орган, осуществляющий функции и полномочия учредителя, может в установленном им порядке предоставить право утверждать План (с учетом изменений) руководителю государственного (муниципального) бюджетного учреждения [5].

После утверждения в установленном порядке закона (решения) о бюджете План финансово-хозяйственной деятельности учреждения при необходимости уточняется учреждением и направляется на утверждение.

Уточнение показателей Плана, связанных с выполнением государственного (муниципального) задания, осуществляется с учетом показателей утвержденного государственного (муниципального) задания и размера субсидии на выполнение государственного (муниципального) задания.

В целях внесения изменений в План составляется новый (с учетом изменений) План финансово-хозяйственной деятельности учреждения, показатели которых не должны вступать в противоречие в части кассовых операций по выплатам, проведенным до внесения изменения в План.

При формировании Плана финансово-хозяйственной деятельности учреждения в части приносящей доход деятельности необходимо учитывать нормируемые расходы в соответствии со ст. 264 НК РФ. Расходы, произведенные сверх норм вышеуказанной статьи, осуществляются за счет прибыли, остающейся после налогообложения приносящей доход деятельности учреждения [13].

В целях реализации нормы Федерального закона от 08.05.2010 №83-ФЗ [6] о самостоятельности бюджетных и автономных учреждений объемы государственных (муниципальных) заданий и объемы финансового обеспечения выполнения этих заданий утверждает вышестоящий орган (ГРСБ) с функциями и

полномочиями учредителя, а учреждения самостоятельно при планировании определяют соответствующие расходы при условии равенства доходов и расходов.

При планировании деятельности учреждений должен быть единый (одинаковый) подход к определению объемов финансового обеспечения выполнения задания (гарантий бюджета через принятие расходных обязательств) [4].

В соответствии с п. 4 ст. 69.2 «Государственное (муниципальное) задание» Бюджетного кодекса Российской Федерации [3] объем финансового обеспечения выполнения задания рассчитывается исходя из нормативных затрат на его выполнение. Однако нормативные затраты на выполнение соответствующих заданий для бюджетных и автономных учреждений определяются с целью расчета объемов субсидий как гарантии учредителя (бюджета), а не для целей расходования субсидий бюджетными и автономными учреждениями [15].

### 1.3 Методика анализа эффективности финансовой деятельности муниципального автономного учреждения

Современное состояние научно-практических разработок характеризуется полным отсутствием каких-либо методик анализа финансового положения государственных (муниципальных) организаций, в том числе являющихся муниципальным автономным учреждением [24]. В то же время применить для этого известные аналитические подходы, разработанные и широко апробированные для коммерческих организаций, невозможно в силу специфики бюджетного учета и формирования бухгалтерской отчетности государственных бюджетных и автономных учреждений.

Ключевыми источниками информации для анализа финансового состояния муниципального автономного учреждения являются баланс государственного (муниципального) учреждения (ф. 0503730), отчет о финансовых результатах

деятельности учреждения (ф. 0503721) и пояснительная записка к балансу учреждения (ф. 0503760) [24].

Анализ финансового состояния автономной организации следует начать с оценки ее имущественного положения, которое характеризуется размещением средств, полученных из различных источников финансового обеспечения, и использованием активов [26]. Одной из специфических особенностей раскрытия информации об имуществе организации и источниках их формирования в бухгалтерском балансе является деление активов на нефинансовые и финансовые, пассивов – на обязательства и финансовый результат, а также набор статей баланса, значительно отличающийся от состава показателей бухгалтерского баланса коммерческой организации [25]. Другая особенность состоит в специфике бюджетного учета и порядка отражения дебиторской и кредиторской задолженностей в бухгалтерском балансе бюджетного учреждения. В соответствии с инструкцией установлен перечень статей расчетов с дебиторами и кредиторами, на которых отражаются остатки задолженности с соответствующих счетов. При этом если по счетам дебиторской задолженности (например, «Расчеты по доходам», «Расчеты с подотчетными лицами», «Расчеты с учредителем») образовался кредитовый остаток, то такая задолженность отражается в активе баланса со знаком «минус». То же самое в отношении статей обязательств: дебетовый остаток по счетам расчетов по страховым взносам на обязательное социальное, медицинское и пенсионное страхование, по налогам, прочим расчетам с кредиторами должен быть отражен в пассиве баланса со знаком «минус». В результате при определении общей величины дебиторской задолженности в активе баланса и кредиторской задолженности соответственно в его пассиве происходит взаимозачет требований и обязательств организации. В конечном итоге это приводит к тому, что валюта баланса не отражает реальной величины имущества автономного учреждения и источников его формирования.

На основе данных аналитического баланса необходимо оценку динамики активов и пассивов автономной организации дополнить анализом по следующим направлениям [24]:

- анализ структуры имущества и источников его формирования, выявление приоритетных статей нефинансовых и финансовых активов, а также обязательств и финансового результата;

- оценка структуры активов и пассивов по видам деятельности (деятельность с целевыми средствами, деятельность по оказанию услуг, работ, средства в во временном распоряжении) и источникам финансового обеспечения (субсидии на выполнение государственного/муниципального задания и на иные цели, собственные доходы учреждения);

- выявление структурных сдвигов в имущественном положении образовательного учреждения на конец отчетного года по сравнению с его началом;

- детализированный анализ структуры и динамики наиболее крупных статей активов и пассивов.

Так как у многих автономных учреждений значительную долю в составе имущества составляют основные средства, то необходимо проанализировать движение этих активов в разрезе отдельных их видов, уровень изношенности основных средств, исследовать источники финансирования капитальных вложений (вложений в нефинансовые активы).

Значимым аспектом анализа финансового состояния исследуемой автономной организации является оценка ее ликвидности, под которой следует понимать способность расплачиваться по своим обязательствам оборотными активами. Для реализации данного направления анализа прежде всего требуется определить общую величину оборотных активов, представленных в исходном бухгалтерском балансе организации в двух разделах актива. В частности, из раздела I «Нефинансовые активы» следует включить в состав оборотных активов статьи «Материальные запасы» и «Затраты на изготовление готовой продукции,

выполнение работ, услуг» (при наличии); из раздела II «Финансовые активы» практически все представленные в нем статьи, кроме статей расчетов, по которым показаны кредитовые остатки по соответствующим счетам (по своей сути они отражают кредиторскую задолженность автономной организации).

К обязательствам, участвующим в расчете показателей ликвидности, необходимо отнести все статьи, представленные в разделе III бухгалтерского баланса бюджетной организации «Обязательства» (кроме тех, по которым показана дебиторская задолженность, т.е. задолженность со знаком «минус»), а также статьи расчетов раздела II «Финансовые активы», показанные в балансе с отрицательным знаком и отражающие задолженность перед кредиторами [19]. При этом задолженность перед учредителем по закрепленному за автономным учреждением имуществу также не должна включаться в состав обязательств, участвующих в расчете показателей ликвидности организации.

Следует отметить еще один момент: бухгалтерский баланс государственного (муниципального) учреждения не предполагает отдельного отражения долгосрочных и краткосрочных активов и обязательств (как это делается у коммерческих организаций). Поэтому для более точной оценки ликвидности следует в составе таких статей, как «Финансовые вложения», «Вложения в финансовые активы», расчеты с дебиторами и кредиторами, выделить долгосрочные и краткосрочные. При этом при исчислении показателей ликвидности используются значения только краткосрочных активов и обязательств организации [19].

Важным направлением анализа финансового состояния муниципальной автономной организации является оценка финансовой устойчивости. Известные методики анализа данного аспекта у коммерческих организаций основываются главным образом на оценке соотношения собственного и заемного капитала. Этот подход можно применить и для бюджетной организации с учетом специфики состава источников формирования ее имущества. В частности, в состав собственных средств учреждения следует отнести статьи раздела II баланса

«Финансовый результат», а к источникам заемных средств – все статьи расчетов с кредиторами (раздел III «Обязательства» и те статьи расчетов из раздела II «Финансовые активы», которые показаны со знаком «минус»). Исключение составляет кредиторская задолженность (обязательства) перед учредителем. Ее следует приравнять к собственным средствам (по аналогии с вкладами участников/учредителей в уставные капиталы коммерческих организаций).

С позиции оценки финансовой устойчивости большое значение имеет определение обеспеченности основных средств и других внеоборотных активов, занимающих наибольший удельный вес в составе имущества автономного учреждения, долгосрочными источниками финансирования – обязательствами перед учредителем и собственными средствами в виде полученного финансового результата от операционной деятельности, от начисленной амортизации и доходов будущих периодов.

Для получения целостной картины финансового состояния муниципальной автономной организации необходимо провести анализ оборачиваемости активов и рентабельности деятельности. Для оценки оборачиваемости активов учреждения можно использовать традиционные показатели. При этом с учетом специфики деятельности бюджетного учреждения следует среднегодовую величину различных видов активов (рассчитанную как среднеарифметическое значение по соответствующим статьям баланса государственного/муниципального учреждения) сопоставить с общей величиной доходов, полученных образовательной организацией и отраженных в отчете о финансовых результатах деятельности учреждения (ф. 0503721). Для оценки рентабельности деятельности МАУ необходимо сопоставить полученный чистый операционный результат (рассчитывается как разность между доходами и суммой расходов и налога на прибыль) с величиной активов, доходов и расходов учреждения [25].

## 2 АНАЛИЗ ЭФФЕКТИВНОСТИ ФИНАНСОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МАУ «ЦЕНТР МЕТОДИЧЕСКОГО И ХОЗЯЙСТВЕННОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ»

### 2.1 Краткая организационно-экономическая характеристика МАУ «ЦМиХО»

Организация «Муниципальное Автономное Учреждение «Центр методического и хозяйственного обеспечения» зарегистрирована 27 ноября 2002 года по адресу 456200, Челябинская обл., Златоуст г., Таганайская ул., 1.

Организационно-правовая форма организации – муниципальное автономное учреждение.

Имущество принадлежит на праве оперативного управления и находится в собственности государства, приватизации не подлежит.

Предметом деятельности МАУ «ЦМиХО» является информационно-методическое и хозяйственное обеспечение деятельности МКУ Управление образования ЗГО и муниципальных образовательных учреждений Златоустовского городского округа. Основной целью деятельности учреждения является:

- координация учебно-методической и образовательной деятельности образовательных учреждений;
- повышение профессионального мастерства руководящих и педагогических работников муниципальных образовательных учреждений.

Для достижения поставленной цели, Учреждение осуществляет следующие виды деятельности:

1) Деятельность, связанная с выполнением работ, оказанием услуг в соответствии с муниципальным заданием: информационно-методическое и хозяйственное обеспечение деятельности МКУ Управление образования ЗГО и муниципальных образовательных учреждений Златоустовского городского округа.

2) Иные виды деятельности, не являющиеся основными видами деятельности:

- 2.1) платные дополнительные услуги.
- 2.2) консультационные услуги.
- 2.3) повышение квалификации педагогических кадров муниципальных образовательных учреждений.
- 2.4) проведение совещаний, семинаров, конференций и т.п.

Организационная структура МАУ «Центр методического и хозяйственного обеспечения» представлена на рисунке 2.1.

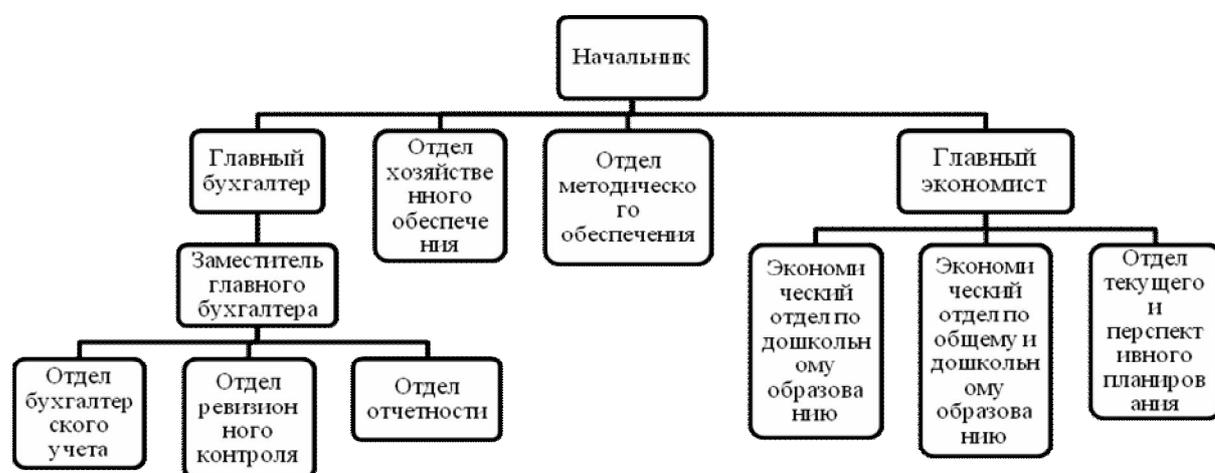


Рисунок 2.1 – Структура МАУ «ЦМиХО»

Анализ бухгалтерского баланса МАУ «ЦМиХО» представлен в таблицах 2.1–2.3.

Таблица 2.1 – Горизонтальный анализ бухгалтерского баланса МАУ «ЦМиХО» за период 2016–2018 гг.

В тысячах рублей

Статья баланса	Период, годы			Абсолютное отклонение		Темп прироста, %	
	2016	2017	2018	за 2017	за 2018	за 2017	за 2018
<b>АКТИВ</b>							
Основные средства (остаточная стоимость)	10536	10261	10283	-275,03	22,53	-2,61	0,22

## Окончание таблицы 2.1

Статья баланса	Период, годы			Абсолютное отклонение		Темп прироста, %	
	2016	2017	2018	за 2017	за 2018	за 2017	за 2018
Непроизведенные активы	51752,8	51751,8	48939,8	0	-2812,09	0	-5,43
Материальные запасы	362,88	606,39	406,92	243,51	-199,47	67,1	-32,89
Денежные средства учреждения	0,6	0	0	-0,6	0	-100	0
Расчеты по доходам	-10,15	0	3741,5	10,15	3741,45	-100	100
Прочие расчеты с дебиторами	-62288	-62013	-58958	-275,03	-3055,13	-0,44	-4,93
Расчеты по платежам в бюджеты	0	9,04	35,1	9,04	26,06	100	288,12
Баланс	353,33	615,43	4449	262,1	3833,61	74,18	622,91
<b>ПАССИВ</b>							
Расчеты по принятым обязательствам	429,95	32	16247	-397,95	130,47	-92,56	407,72
Расчеты по платежам в бюджеты	171,03	194,02	183,52	22,99	-10,5	13,44	-5,41
Финансовый результат	-247,66	389,41	4103,05	637,07	3713,63	257,24	953,65
Баланс	353,33	615,43	4449,04	262,1	3833,61	74,18	622,91

Из анализа данных, представленных в таблице 2.1, видно, что валюта баланса за период 2016–2017 гг. увеличилась на 262,1 тыс. руб. или на 74,18 %. Основные средства (остаточная стоимость) уменьшились на 275,03 тыс. руб. (-2,6 %). Расчеты по принятым обязательствам также сократились на 92,56 %, что составило 397,95 тыс. руб. Денежные средства исследуемого учреждения сократились на 0,6 тыс. руб. Прочие расчеты с дебиторами уменьшились на 275,03 тыс. руб. или 0,44 %. Сумма всех остальных статей баланса увеличилась, но это оказало не однозначное влияние на баланс:

– увеличение статьи «Финансовый результат» на 257,24 % оказало значительное положительное влияние;

– увеличение расчетов с кредиторами, свидетельствует о росте кредиторской задолженности учреждения, что необходимо расценивать как отрицательный фактор.

За 2018 год валюта баланса возросла на 3833,61 тыс. руб. (622,91 %). Это произошло за счет значительного увеличения статей «Финансовый результат» и «Расчеты по принятым обязательствам» соответственно на 953,65 % и 407,72 %. Также, по сравнению с предыдущим периодом сумма основных средств выросла на 22,53 тыс. руб. или 0,22 %. При этом в данном периоде произведенные активы, материальные запасы расчеты по платежам в бюджеты сократились соответственно на 5,43 %, 32,89 % и 5,41 %, что оказало отрицательное влияние на валюту баланса учреждения. Остальные статьи баланса имеют такую же тенденцию, как и в предшествующем периоде.

Таблица 2.2 – Структура активов МАУ «ЦМиХО» за период 2016–2018 гг.

Показатель	Удельный вес			Абсолютное отклонение		Темп прироста, %	
	2016	2017	2018	за 2017	за 2018	за 2017	за 2018
Нефинансовые активы всего, в том числе:	17731	10175	1340	-7556,67	-8834,491	-42,62	-86,83
Основные средства (остаточная стоимость)	2981,9	1667,25	231,14	-1314,62	-1436,12	-44,09	-86,14
Непроизведенные активы	14647	8409	1100	-6237,88	-7308,99	-42,59	-86,92
Материальные запасы	102,7	98,53	9,15	-4,17	-89,38	-4,06	-90,72
Финансовые активы всего, в том числе:	-17632	-10074,8	-1240,3	7556,67	8834,49	-42,86	-87,69
Денежные средства учреждения	0,17	0	0	-0,17	0	-100	0
Расчеты по доходам	-2,87	0	84,1	2,87	84,1	-100	100
Прочие расчеты с дебиторами	-17629	-10076,2	-1325,2	7552,5	8751,08	-42,84	-86,85

## Окончание таблицы 2.2

Показатель	Удельный вес			Абсолютное отклонение		В процентах Темп прироста, %	
	2016	2017	2018	за 2017	за 2018	за 2017	за 2018
Расчеты по платежам в бюджеты	0	1,47	0,79	1,47	-0,68	100	-46,31
Всего активов	100	100	100	0	0	0	0

Таблица 2.3 – Структура источников формирования активов МАУ «ЦМиХО» за период 2016–2018 гг.

Показатель	Удельный вес			Абсолютное отклонение		В процентах Темп прироста, %	
	2016	2017	2018	за 2017	за 2018	за 2017	за 2018
Обязательства всего, в том числе:	170,09	36,73	7,78	-133,37	-28,95	21,59	21,18
Расчеты по принятым обязательствам	121,69	5,2	3,65	-116,49	-1,55	4,27	70,23
Расчеты по платежам в бюджеты	48,41	31,53	4,13	-16,88	-27,4	65,13	13,08
Финансовый результат (собственные средства) всего, в том числе:	-70,09	63,27	92,22	133,37	28,95	-90,27	145,75
Финансовый результат экономического субъекта	-70,09	63,27	92,22	133,37	28,95	-90,27	145,75
Всего источников формирования активов	100	100	100	0	0	0	0

В структуре имущества МАУ «ЦМиХО» за исследуемый период наибольший удельный вес занимают основные средства и непроизведенные активы. При этом, отрицательно на структуру активов учреждения влияют прочие расчеты с дебиторами, в 2018 году их удельный вес составил – 1325,17 %.

Структура источников формирования имущества анализируемого учреждения за период 2016 – 2018 гг. не однородна. Так, в 2016 году наибольший удельный вес имели расчеты по принятым обязательствам (122 %), наименьший удельный вес – финансовый результат (–70 %). В 2017 г. и 2018 г., наоборот, расчеты по принятым обязательствам занимали наименьший удельный вес в структуре баланса и составляли 5,2 % и 3,7 % соответственно, а наибольший удельный вес составляли собственные средства учреждения (63,3 % и 92,2 % соответственно).

## 2.2 Анализ ликвидности и финансовой устойчивости деятельности учреждения

Анализ ликвидности исследуемой организации представлен в таблице 2.4.

Таблица 2.4 – Анализ ликвидности МАУ «ЦМиХО» за период 2016–2018 гг.

Показатель	Период, годы			Абсолютное отклонение		Темп прироста, %	
	2016	2017	2018	за 2017	за 2018	за 2017	за 2018
Исходные данные для анализа, тыс. руб.							
Денежные средства учреждения	0,6	0	0	–0,6	0	–100	0
Финансовые вложения	0	0	0	0	0	0	0
Средства в расчетах с дебиторами	10,15	9,04	3776,55	–1,11	3767,51	–10,9	41660
Вложения в финансовые активы	0	0	0	0	0	0	0
Материальные запасы	362,88	606,39	406,92	243,51	–199,47	67,10	–32,9
Затраты на изготовление готовой продукции, выполнение работ, услуг	0	0	0	0	0	0	0
Итого текущих (оборотных) активов (п. 1 + п. 2 + п. 3 + п. 4 + п. 5 + п. 6)	373,63	615,43	4183,47	241,8	3568,04	64,72	579,8

Продолжение таблицы 2.4

Показатель	Период, годы			Абсолютное отклонение		Темп прироста, %	
	2016	2017	2018	за 2017	за 2018	за 2017	за 2018
Общая величина обязательств перед кредиторами	600,99	226,02	346	-374,97	119,97	-62,39	53,08
<b>Коэффициенты ликвидности</b>							
Коэффициент абсолютной ликвидности (покрытия обязательств перед кредиторами денежными средствами) ((п. 1 + п. 2) / п. 8)	0,001	0,00	0,00	-0,001	0,00	-100	0
Коэффициент критической ликвидности (покрытия обязательств перед кредиторами денежными средствами и средствами в расчетах с дебиторами) ((п. 1 + п. 2 + п. 3 + п. 4) / п. 8))	0,0179	0,04	10,92	0,0221	10,88	123,7	100
Коэффициент текущей ликвидности (покрытия обязательств перед кредиторами текущими оборотными активами) (п. 7 / п. 8)	0,6217	2,72	12,09	2,1	9,37	338	344,1

## Окончание таблицы 2.4

Показатель	Период, годы			Абсолютное отклонение		Темп прироста, %	
	2016	2017	2018	за 2017	за 2018	за 2017	за 2018
Коэффициент соотношения дебиторской и кредиторской задолженности (покрытия обязательств средствами в расчетах с дебиторами) (п. 3/п. 8)	0,0169	0,04	10,92	0,0231	10,88	136,9	100

Увеличение финансовых активов за период 2016–2018 гг. положительно повлияло на ликвидность автономного учреждения, в том числе, за счет резкого роста в 2018 году дебиторской задолженности (на 41660 %). Однако, на конец отчетного периода, из-за отсутствия денежных средств МАУ «ЦМиХО» не имеет возможности за счет имеющихся денежных средств погасить свои обязательства перед кредиторами.

Анализ финансовой устойчивости МАУ «ЦМиХО» представлен в таблицах 2.5–2.7.

Таблица 2.5 – Анализ финансовой устойчивости МАУ «ЦМиХО» за период 2016–2018 гг.

Показатель	Период, годы			Абсолютное отклонение		Темп прироста, %	
	2016	2017	2018	за 2017	за 2018	за 2017	за 2018
Исходные данные для анализа, тыс. руб.							
Обязательства перед кредиторами	600,99	226,02	346	–374,97	119,97	–62,39	53,08
Обязательства перед учредителем	62287,7	62012,7	58957,6	–275,03	–3055,13	–0,44	–4,93
Финансовый результат	247,66	389,41	4103,05	141,76	3713,63	57,24	953,65

## Окончание таблицы 2.5

Показатель	Период, годы			Абсолютное отклонение		Темп прироста, %	
	2016	2017	2018	за 2017	за 2018	за 2017	за 2018
Общая величина источников формирования имущества учреждения (с учетом обязательств перед учредителем)	63136,4	62628,1	63406,6	-508,24	778,48	-0,8	1,24
Коэффициенты финансовой устойчивости							
Коэффициент автономии (доля собственных средств в общей величине источников финансирования деятельности учреждения) ((п. 2 + п. 3) / п. 4))	0,9905	0,9964	0,9945	0,0059	-0,0018	0,6	-0,2
Коэффициент финансовой зависимости (доля обязательств в общей величине источников финансирования деятельности учреждения) (п. 1 / п. 4)	0,0095	0,00360	0,0055	-0,006	0,0018	-62,09	51,2

За счет роста источников формирования имущества учреждения и снижения обязательств перед учредителем в 2018 году наблюдается небольшое ухудшение финансовой устойчивости МАУ «ЦМиХО». Доля полученного финансового результата в общей сумме собственных средств и обязательств перед кредиторами (коэффициент автономии) снизилась на 0,2 %. Одновременно возросла степень зависимости учреждения от использования средств кредиторов на 51 %.

Таблица 2.6 – Обеспеченность основных средств и других внеоборотных активов  
МАУ «ЦМиХО» долгосрочными источниками финансирования за  
период 2016–2018 гг.

В тысячах рублей

Показатель	Период, годы			Абсолютное отклонение		Темп прироста, %	
	2016	2017	2018	за 2017	за 2018	за 2017	за 2018
Остаточная стоимость основных средств	10535,9	10260,8	10283,37	-275,03	22,53	-2,61	0,22
Остаточная стоимость нематериальных активов	0	0	0	0	0	0	0
Балансовая стоимость произведенных активов	51751,8	51751,8	48939,75	0	-2812,09	0	-5,43
Вложения в нефинансовые активы	0	0	0	0	0	0	0
Итого внеоборотных активов	62287,7	62012,7	59223,12	-275,03	-2789,56	-0,44	-4,50
Обязательства перед учредителем	62287,7	62012,7	58957,55	-275,03	-3055,13	-0,44	-4,93
Финансовый результат	247,66	389,41	4103,05	141,76	3713,63	57,24	953,7
Общая величина источников формирования внеоборотных активов (п. 6 + п. 7)	62535,4	62402,1	63060,6	-133,28	658,51	-0,21	1,06
Коэффициент обеспеченности внеоборотных активов долгосрочными источниками финансирования, % (п. 8 / п. 5)	100,40	100,63	106,48	0,23	5,85	0,23	5,82

С позиции оценки финансовой устойчивости большое значение имеет определение обеспеченности основных средств и других внеоборотных активов, занимающих наибольший удельный вес в составе имущества учреждения, долгосрочными источниками финансирования – обязательствами перед учредителем и собственными средствами в виде полученного финансового результата от операционной деятельности, от начисленной амортизации и доходов будущих периодов.

На начало исследуемого периода коэффициент обеспеченности основных средств и других внеоборотных активов у МАУ «ЦМиХО» составил 100 %. К концу отчетного периода наличие долгосрочных источников финансирования увеличилось на 6 пунктов, что благоприятно отражается на уровне финансовой устойчивости автономного учреждения.

Таблица 2.7 – Оборачиваемость активов МАУ «ЦМиХО» за период 2016–2018 гг.

Показатель	Период, годы			Абсолютное отклонение		Темп прироста, %	
	2016	2017	2018	за 2017	за 2018	за 2017	за 2018
Исходные данные для анализа, тыс. руб.							
Среднегодовые остатки денежных средств	0,3	0,3	0,00	0,00	-0,3	0,00	-100
Среднегодовая величина финансовых вложений	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Среднегодовая величина средств в расчетах с дебиторами (дебиторской задолженности)	5,08	16,11	1892,8	11,04	1876,68	217	11648
Среднегодовая величина вложений в финансовые активы	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Среднегодовая величина материальных запасов	364,55	484,64	506,66	120,08	22,02	32,94	4,54

Продолжение таблицы 2.7

Показатель	Период, годы			Абсолютное отклонение		Темп прироста, %	
	2016	2017	2018	за 2017	за 2018	за 2017	за 2018
Среднегодовая величина затрат на изготовление готовой продукции, выполнение работ, услуг	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Итого среднегодовая величина текущих (оборотных) активов	369,93	501,05	2399,45	131,12	1898,41	35,45	378,89
Среднегодовая величина совокупных активов	359,78	501,05	2532,24	141,27	2031,19	39,27	405,39
Общая величина доходов учреждения	18055	17774,3	20645,7	-280,7	2871,44	-1,55	16,16
Оборачиваемость совокупных активов, обороты (п. 9/п. 8)	50,18	35,47	8,15	-14,71	-27,32	-29,31	-77,02
Продолжительность оборота совокупных активов, дн. (360/п. 10)	7,17	10,15	44,15	2,97	34,01	41,47	335,10
Оборачиваемость текущих (оборотных) активов, обороты (п.9 / п. 7)	48,81	35,47	8,60	-13,33	-26,87	-27,32	-75,74
Продолжительность оборота текущих (оборотных) активов, дн. (360 / п. 12)	7,38	10,15	41,84	2,77	31,69	37,58	312,28
Оборачиваемость средств в расчетах с дебиторами (дебиторской задолженности), обороты (п. 9 / п. 3)	3557,64	1103,17	10,91	-2455	-1092,26	-68,99	-99,01
Показатели оборачиваемости активов							

## Окончание таблицы 2.7

Показатель	Период, годы			Абсолютное отклонение		Темп прироста, %	
	2016	2017	2018	за 2017	за 2018	за 2017	за 2018
Продолжительность оборота средств в расчетах с дебиторами (дебиторской задолженности), дн. (360 / п. 14)	0,10	0,33	33,00	0,23	32,68	222,5	10014
Оборачиваемость материальных запасов, обороты (п. 9/п. 5)	49,53	36,68	40,75	-12,85	4,07	-25,95	11,11
Продолжительность оборота материальных запасов, дн. (360/п. 16)	7,27	9,82	8,83	2,55	-0,98	35,04	-10,00

В результате замедленного темпа роста совокупных активов учреждения по сравнению с темпами роста доходов в 2018 г. произошло ускорение оборачиваемости активов на 41,5 дней. В результате роста в 2018 г. величины оборотных активов за счет наиболее рискованного его вида (дебиторской задолженности) оборачиваемость этих активов ускорилась на 33 дня. Однако оборачиваемость материальных запасов в 2018 году сократилась на 1 день и составила около 9 дней.

### 2.3 Анализ рентабельности деятельности учреждения

Для оценки рентабельности деятельности автономной организации необходимо сопоставить полученный чистый операционный результат (рассчитывается как разность между доходами и суммой расходов и налога на прибыль) с величиной активов, доходов и расходов учреждения. Расчет показателей рентабельности МАУ «ЦМиХО» в динамике представлен в таблице 2.8.

Таблица 2.8 – Рентабельность деятельности учреждения за период 2016–2018 гг.

Показатель	Период, годы			Абсолютное отклонение		Темп прироста, %	
	2016	2017	2018	за 2017	за 2018	за 2017	за 2018
Исходные данные для анализа, тыс. руб.							
Среднегодовая величина совокупных активов	359,78	501,05	2532,24	141,27	2031,19	39,27	405,4
Среднегодовая величина текущих (оборотных) активов	369,93	501,05	2399,45	131,12	1898,41	35,45	378,9
Среднегодовая величина основных средств (по балансовой стоимости)	26431,66	26194,6	26250,3	-237,1	55,78	-0,90	0,21
Общая величина доходов	18055,04	17774,3	20645,7	-280,7	2871,44	-1,55	16,16
Общая величина расходов	18131,8	17169,4	17146,6	-962,4	-22,75	-5,31	-0,13
Чистый операционный финансовый результат	-76,73	604,9	3499,1	681,62	2894,19	-888,39	478,5
Показатели рентабельности учреждения, %							
Рентабельность совокупных активов (убытки на 1 руб. совокупных активов) (п. 6 / п. 1)	-21,33	120,73	138,18	142,05	17,46	-666,11	14,46
Рентабельность оборотных активов (убытки на 1 руб. оборотных активов) (п. 6 / п. 2)	-20,74	120,73	145,83	141,47	25,10	-682,08	20,79

## Окончание таблицы 2.8

Показатель	Период, годы			Абсолютное отклонение		Темп прироста, %	
	2016	2017	2018	за 2017	за 2018	за 2017	за 2018
Рентабельность основных средств (убытки на 1 руб. основных средств) (п. 6 / п. 3)	-0,29	2,31	13,33	2,60	11,02	-895,53	477,2
Рентабельность доходов учреждения (убытки на 1 руб. доходов) (п. 6 / п. 4)	-0,42	3,40	16,95	3,83	13,55	-900,85	398
Рентабельность расходов учреждения (убытки на 1 руб. расходов) (п. 6 / п. 5)	0,00	0,04	0,20	0,04	0,17	-932,58	479,2

В 2016 г. в результате превышения расходов над полученными доходами и получения отрицательного операционного финансового результата в размере – 76,73 тыс. руб. деятельность МАУ «ЦМиХО» была убыточной. С каждого рубля совокупных активов получены убытки в размере 21,33 коп., основных средств – 0,3 коп., доходов – 0,42 коп. Это свидетельствует о неэффективном использовании средств учреждения.

В 2018 году ситуация кардинально изменилась, так как был получен положительный финансовый результат, который составил 3499,1 тыс.руб. С каждого рубля совокупных активов получена прибыль в размере 138,18 коп., основных средств – 13 коп., доходов – 17 коп и расходов – 0,2 коп. Это свидетельствует уже об эффективном использовании средств МАУ «ЦМиХО».

Проведенный анализ финансового состояния автономного учреждения показал, что на конец исследуемого периода МАУ «ЦМиХО» является финансово устойчивым и имеет высокие показатели рентабельности, однако при этом ликвидность учреждения достаточно низкая.

### 3 РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО ПОВЫШЕНИЮ ЭФФЕКТИВНОСТИ ФИНАНСОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МАУ «ЦЕНТР МЕТОДИЧЕСКОГО И ХОЗЯЙСТВЕННОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ»

#### 3.1 Резюме

Для улучшения финансового состояния автономного учреждения можно предложить организовать предоставление услуг в соответствии с законодательством РФ и Уставом учреждения на имеющихся свободных площадях.

Целью данного бизнес-плана является организация компьютерных курсов для населения. Желаящих пройти компьютерные курсы, осваивать современные информационные технологии, изучать языки программирования и получать навыки в создании сайтов год от года становится все больше и больше. Социологи утверждают, и в этом нет сомнений, что за компьютерными технологиями – будущее. Программисты, web-разработчики, системные администраторы, администраторы баз данных, 3D-аниматоры, и многие другие специальности в информационной сфере занимают лидирующие положения во всех списках вакансий и востребованы всегда, даже в кризис.

При анализе конкурентной среды выявлено, что предлагаемые услуги на данной территории либо отсутствуют, либо предназначены для узкого круга населения.

В качестве стратегии ценообразования используется подход: «низкие издержки – низкая цена». Цена складывается с учетом покрытия затрат на производство плюс нормативная прибыль.

Объем предоставления услуг в первый год существования курсов планируется 2720 посещений, выручка от реализации соответственно равна 680 тыс. руб. и возрастает до 1247,71 тыс. руб. Потребность в инвестициях для осуществления проекта составляет 500 тыс. руб.

Цена одного занятия длительностью 2 часа равна 2500 рублей на группу из 10 человек при себестоимости 643 рубля. Убыток от предоставления

образовательных услуг равен в первый год 89,75 тыс. руб., в последующие годы превращается в прибыль до 468,1 тыс. руб.

Для финансирования проекта необходим кредит на три года – 500 тыс. руб.

Внутренняя норма доходности на вложенный капитал составит 57 %.

Срок окупаемости проекта – 3 года.

### 3.2 Описание продукции

Цель организации компьютерных курсов состоит в том, чтобы предоставить различным категориям потребителей и организаций образовательные и консультативные услуги в сфере информационных технологий.

Знание компьютера в настоящее время обязательно как для младшего персонала, так и для высококвалифицированных специалистов в различных областях знаний. Большая часть населения страны разучилась выводить сводные таблицы в Excel, Word, а про знание формул и умения их применять даже не идет и речи. Кроме этого имеется целая категория людей, которые вообще толком не умеют пользоваться компьютером и не представляют себе работу в самых элементарных программах. Специально для этих людей или тех и тех, кто хочет освоить новую программу для заработка средств, создаются компьютерные курсы.

Поскольку на первичную консультацию с последующим заключением договора приходят люди различно подготовленные: кому-то нужно изучить базовые пакеты, а кто-то хочет узнать принцип работы конкретной программы, например, 1С, стоит оформить учебный план на два уровня подготовки:

1) Начальный «базовый» уровень. Для тех, кто хочет освоить элементарные компьютерные программы и офисные приложения либо правила ведения деятельности в интернет-магазинах (для трудоустройства). Этот учебный план должен включать в себя: работу с документами; электронной почтой; освоение простых программ для общения (Скайп, Вайбер и подобных).

2) Специализированный «профильный» уровень. Для студентов, предпринимателей, действующих работников интернет-магазинов и прочих сетевых ресурсов, специалистов по рекламе и так далее. В списке необходимых программ должны значиться все профилирующие пакеты – от 1С до фотошопа.

Деятельность по оказанию данных услуг лицензирована, следовательно, тип бизнеса относится к образовательным учреждениям и после окончания данных курсов клиент может получить соответствующую квалификацию или сертификат. Также, компьютерные курсы, имеющие лицензию, полноправно могут участвовать в тендерах на обучение клиентов от центров занятости и бирж труда. В данном случае государство оплачивает обучение.

В зависимости от уровня подготовки, предоставляется два варианта обучения:

- 24 часа: 4 недели (месяц) по 3 раза в неделю 2 часа;
- 48 часов: 8 недель (два месяца) по 3 раза в неделю 2 часа.

Группа набирается не менее 10 человек, оплата обучения делится на всю группу. В зависимости от количества групп обучающихся, они распределяются между двумя преподавателями. Время уроков обговаривается между группой и преподавателем. Предполагаемое время уроков – с 10:00 до 12:00, с 14:00 до 16:00 и с 18:00 до 20:00.

### 3.3 Оценка рынка сбыта

Компьютерные системы отыгрывают большую роль в современном мире. Еще 10 лет назад работодателей устраивала элементарная осведомленность их потенциальных работников в этой отрасли, но стремительный технологический прогресс внес свои коррективы и теперь нужно обладать весьма солидными познаниями в сфере программирования, обслуживания компьютерных устройств и прочее. Существует целый ряд программного обеспечения созданного для работы дизайнеров, бухгалтеров, архитекторов, фотографов и людей других профессий. Стать продвинутым пользователем ПК хотят практически все, независимо от возраста. Следовательно, наиболее перспективным и быстро

развивающимся сегментом рынка услуг являются компьютерные курсы, что позволяет рассматривать данное направление как оптимальное для развития коммерческой деятельности организации.

Потенциал потребителей образовательных услуг компьютерных курсов представлен в таблице 3.1.

Таблица 3.1 – Потенциал потребления компьютерных курсов

Показатель	Россия	Г. Златоуст
Количество населения в 2018 г., тыс.чел.	146880,43	167,98
Количество предоставленных услуг по компьютерным курсам потребленных в 2018 г., млн.руб.	342 000	3,9
Количество компьютерных курсов	6550	2
Потенциал потребления в 2018 г., тыс.чел.	3600	4,12
Рост отрасли в 2016 – 2018 гг., %	10–15	10–15
Прогноз роста отрасли в 2019 – 2020 гг., %	11–13	11–13

Как видно из таблицы, наблюдается рост потребления предоставляемой услуги на 10–15 % в 2018 году, а прогноз на 2019–2020 гг. составляет 11–13 %, что доказывает актуальность компьютерных курсов для населения.

К целевой аудитории потребителей услуги компьютерных курсов относятся:

- дети подросткового возраста от 16 до 18 лет;
- безработное население от 18 лет;
- работающее население от 18 лет;
- население предпенсионного и пенсионного возраста от 50 лет.

Единственным конкурентом МАУ «ЦМиХО» в сфере предоставления компьютерных образовательных услуг в г. Златоусте является МБОУ ДОД «Центр юных техников». В их услуги, в том числе, включен бесплатный курс программирования для детей от 9 до 18 лет. Следовательно, у МАУ «ЦМиХО» есть преимущества, т.к. большая часть населения города старше 18 лет и у них существует потребность в повышении квалификации и знаний в области компьютерных технологий, несмотря на платность предоставляемых услуг.

### 3.4 Маркетинг

Конечная цель любого маркетингового исследования состоит в том, чтобы помочь предпринимателю отыскать пути и возможности предоставлять те услуги, которые будут максимально востребованы рынком. Как правило, суровая действительность плохо синхронизирована с человеческими ожиданиями, даже если последние были подкреплены солидными денежными вливаниями. Во всем виновата растущая конкуренция и человеческая природа, которая подталкивает к выбору наиболее простых решений.

Так как первоначально проект планируется как компьютерные курсы с получением лицензии, то важно вовремя подмечать все новшества в информационных технологиях и предлагать своим клиентам самые свежие знания. Для привлечения клиентов предлагается провести следующие программы:

- создать и раскрутить группу в социальных сетях – 30 000 руб.;
- распечатать, раскидать и раздать листовки по ближайшим районам и в школах – 15 000 руб.;
- предложить первое пробное занятие бесплатно;
- скидки на оплату за весь месяц целиком;
- предложить скидку в 20 % для детей из многодетных семей, мам-одиночек и пенсионеров;
- организовать праздничный день открытых дверей.

### 3.5 Производственный план

План инвестирования.

Проект предусматривает использование уже существующего кабинета площадью 48 кв.м., принадлежащего МАУ «ЦМиХО». Однако требуется провести косметический ремонт помещения. Стоимость ремонтных работ по смете подрядчика составляет 48 тыс. руб. (1000 руб./кв.м.·48 кв.м.). Поэтому эта сумма будет учитываться в расчетах как дополнительный элемент затрат, т.е. включаться в состав инвестиций по проекту.

Стоимость лицензии для организации компьютерных курсов – 41 022 руб.

Для организации компьютерных курсов на группу из 10 человек и преподавателя понадобится следующая мебель и техника:

- стол компьютерный простой (в виде парты) – 11 шт.;
- стеллажи с полками – 1 шт.;
- стулья – 13 шт.;
- интерактивная доска – 1 шт.
- компьютеры (монитор и системный блок в комплекте) – 11 шт.;
- мышки и клавиатуры в комплекте – 11 шт.;
- принтер лазерный со встроенным сканером – 1 шт.

Расчет затрат на приобретение необходимого оборудования для проекта представлен в таблице 3.2.

Таблица 3.2 – Затраты на приобретение необходимого оборудования для организации компьютерных курсов

В рублях

Статья затрат	Стоимость приобретения	Количество, шт.	Сумма приобретения
1 Стол компьютерный в виде парты	3500	11	38500
2 Стеллаж с полками	6000	1	6000
3 Стул	680	13	8840
4 Интерактивная доска	37000	1	37000
5 Компьютер (монитор и системный блок)	25000	11	275000
6 Мышка и клавиатура (комплект)	900	11	9900
7 Принтер лазерный со встроенным сканером	20200	1	20200
ИТОГО			395440

Всего затраты на приобретение необходимой мебели и техники составляют 395 440 руб. Эти вложения разовые и в дальнейшем будут только приносить прибыль.

Амортизация основных средств представлена в таблице 3.3.

Таблица 3.3 – Амортизация основных средств

Группа средств	Стоимость основных средств	Амортизация	
		норма амортизации, %	сумма
Компьютерное оборудование	305100,00	33	101700,00
Мебель	90340,00	17	15056,67
Нематериальные активы (лицензии, патенты, ноу-хау)	41022,00	12	4922,64
Итого	436462,00		121679,31

План объема реализации предоставляемой услуги.

Вводимая услуга почти никогда не начинает функционировать «в проектном режиме» – существует определённый период освоения проектных мощностей, на протяжении которого имеют место более низкий, по сравнению с проектным, объем предоставления услуги и повышенные удельные затраты на ее реализацию [26]. Так как осваиваемая услуга достаточно простая, примем период освоения равный одному кварталу. Для расчета планируемых объемов реализации и себестоимости услуги в период освоения воспользуемся следующей таблицей 3.4.

Таблица 3.4 – Значения коэффициентов, учитывающих характер процесса освоения

Показатель	Значение показателя по месяцам периода освоения			
	1	2	3	4
Уровень освоения проектного объема оказания услуги	0,3	0,5	0,75	1

Реализация инвестиционного проекта включает ряд этапов: изготовление оборудования, освоение вводимых мощностей, погашение инвестиционного

кредита, реализация ценовой политики, направленной вначале на завоевание рынка, а затем на сохранение достигнутого положения на рынке и т.д. Мероприятия, реализуемые на каждом этапе, различаются по существу и по характеру влияния на показатели организации, поэтому разные этапы реализации проекта должны соответствовать разным шагам расчетного периода [28]. Следуя этому правилу, предлагается первый год расчетного периода разбивать на месяцы, все последующие шаги принять равными одному году.

Прогноз темпов общей инфляции приведен в таблице 3.5, предполагается, что инфляция является однородной, т.е. что индексы цен на продукцию и услуги совпадают с индексом общей инфляции.

Таблица 3.5 – Характеристики ожидаемой инфляции

В процентах

Показатель	Период, годы				
	2019	2020	2021	2022	2023
Инфляция	4,2	4,0	3,8	3,4	3,5

Предполагается, что посещение компьютерных курсов составит 4320 раз в год. В течение первых трех месяцев планируется ремонт помещения и приобретение оборудования для оказания услуг, поэтому производственный процесс начнет осуществляться в апреле. Прогнозируемый график выхода на проектную мощность и объем оказания услуг представлен в приложении А и таблице 3.7.

Таблица 3.6 – Прогнозируемый объем реализации услуг

Показатель	Период, годы				
	2019	2020	2021	2022	2023
Количество посещений, чел.	2720	4320	4320	4320	4320
Уровень использования	1	1	1	1	1
Объем реализации, кол-во посещений	2720	4320	4320	4320	4320
Выручка, руб.	680000	1080000	1080000	1080000	1080000

В таблице 3.7 необходимо разнести инвестиционные вложения в соответствии с планируемым сценарием развития.

Таблица 3.7 – План инвестирования

Наименование показателя	2019		
	январь	февраль	март
Ремонт помещения	16000	16000	16000
Приобретение необходимого оборудования и мебели	131813,33	131813,33	131813,33
Приобретение лицензии	41022	0	0
Итого	484462		

С учетом непредвиденных расходов, суммарные инвестиции по проекту составляют 500 тыс. руб.

Финансирование проекта планируется осуществлять за счет банковского кредита. Условия кредитования для организации следующие: кредит в размере 500 тыс. руб. берется на три года под 20 % годовых.

План погашения долга для МАУ «ЦМиХО» с учетом вышеуказанных условий представлен в таблице 3.8.

Размер срочной уплаты определяется по формуле (1).

$$Y_t = D/a_{n,g}, \quad (1)$$

где  $D$  – первоначальная величина займа, тыс. руб.;

$a_{n,g}$  – коэффициент приведения аннуитета, зависящий от срока погашения кредита и процентов на кредит [31].

$$a_{n,g} = 2,106.$$

Таблица 3.8 – План погашения долга

Год	Долг на начало года	Срочная уплата	Процентные платежи	В тысячах рублей	
				Сумма погашенного долга	Долг на конец года
1	500,00	237,42	100,00	137,42	362,58
2	362,58	237,42	72,52	164,90	197,68
3	197,68	237,42	39,54	197,88	0,00

Расчет стоимости предоставляемой услуги.

Работа преподавательского состава должна быть организована в две смены. Техника не должна простаивать. Много слушателей подбирают для своего обучения курсы выходного дня или в вечернее время. Также стоит подумать над возможностью предоставления такой услуги, как индивидуальное обучение компьютерным курсам.

Чтобы учебный материал курсов был интересным и актуальным, следует брать на работу в качестве преподавателей практикующих специалистов. Такого специалиста сложно будет нанять на полный рабочий день из-за того, что его основная работа попросту ему этого не позволит. Но заключить с ним срочный договор на несколько часов в день и с хорошей оплатой вполне реально.

Оптимальным вариантом будет нанять двух преподавателей на неполный рабочий день.

Так как МАУ «ЦМиХО» применяет упрощенную систему налогообложения, то все отчисления от ФОТ представлены в таблице 3.9.

Таблица 3.9 – Отчисления в фонды

Фонд	Ставка
Обязательное пенсионное страхование, %	20
Обязательное социальное страхование, %	0
Обязательное медицинское страхование, %	0
ИТОГО взносы в фонды, тыс. руб.	20

Расчет фонда оплаты труда представлен в таблице 3.10.

Таблица 3.10 – Фонд оплаты труда

Показатель	Сумма	В рублях
Ставка заработной платы за 1 час работы (на 1 сотрудника)	120	
Заработная плата за 1 день работы (на 1 сотрудника)	720	
Итого за месяц (на 1 сотрудника)	5040	
Отчисления от ФОТ (на 1 сотрудника)	1008	
Итого заработная плата на 1 сотрудника	6048	

## Окончание таблицы 3.10

В рублях

Показатель	Сумма
Итого ФОТ	12096

Итого фонд оплаты труда для двух сотрудников составит 12096 руб. в месяц или 145152 руб. в год.

Расходы на рекламу составят 45000 руб. в месяц, включая создание и раскрутку группы в социальных сетях (30000 руб./мес.) и распечатка и распространение листовок (15000 руб./мес.).

Примем за основу 144 рабочих часа в месяц. Расчет себестоимости ведется с учетом двух часов за одно занятие компьютерных курсов. Постоянные и переменные издержки представлены в таблице 3.11 и 3.12.

Таблица 3.11 – Постоянные издержки

В рублях

Показатель	Месяц	2 час
Фонд оплаты труда	12096,00	84,00
Амортизационные отчисления	10139,94	70,42
Услуги связи	500,00	3,47
Платные программы	20000,00	138,89
Итого	42735,94	296,78

Таблица 3.12 – Переменные издержки

В рублях

Показатель	Месяц	2 часа
Расходы на рекламу	45000,00	312,50
Коммунальные услуги	4851,90	33,69
Итого	49851,90	346,19

Расчет себестоимости и цены компьютерных курсов за одно занятие (2 часа) представлен в таблице 3.13.

Таблица 3.13 – Себестоимость и цена одного занятия

В рублях

Наименование статьи затрат	Сумма за месяц	Сумма за одно занятие
Постоянные издержки	42735,94	296,78
Переменные издержки	49851,90	346,19
Полная себестоимость	92587,84	642,97
Рентабельность 55%	50923,31	353,63
Оптовая цена	143511,16	996,61
НДС	0,00	0,00
Отпускная цена	143511,16	996,61

Итак, стоимость компьютерных курсов за одно занятие составит 2500 руб. на группу обучающихся из 10 человек или 250 руб. на человека.

Далее рассчитываются денежные потоки от инвестиционной и операционной видов деятельности. Расчеты представлены в приложении Б и таблице 3.14.

Так как МАУ «ЦМиХО» использует упрощенную систему налогообложения, то оно не уплачивает НДС, а налог на прибыль составляет 6 %.

Таблица 3.14 – Денежный поток от оказания услуги на 2019–2023 гг.

В тысячах рублей

Наименование показателя	Период, годы				
	2019	2020	2021	2022	2023
Цена оказания услуги	0,25	0,26	0,27	0,28	0,29
Объем оказания услуги, кол-во посещений	2720	4320	4320	4320	4320
Выручка от реализации	680,00	1123,20	1165,9	1205,5	1247,7
Переменные издержки	376,38	391,44	406,31	420,13	434,83
Постоянные издержки	384,62	400,01	415,21	429,33	444,35
Проценты за кредит	100,00	72,52	39,54	0,00	0,00
Прибыль до вычета налогов	-181,01	259,24	304,82	356,07	368,53
Налоги и сборы	0,00	15,55	18,29	21,36	22,11
Чистая прибыль	-181,01	243,68	286,54	334,71	346,42
Амортизация	91,26	121,68	121,68	121,68	121,68
Чистый приток от операционной деятельности	-89,75	365,36	408,21	456,38	468,10

Для экономической оценки инвестиционных проектов используются следующие показатели:

- чистый дисконтированный поток;
- индекс рентабельности;
- внутренняя норма доходности;
- срок окупаемости;
- дисконтированный срок окупаемости [31].

Данные для расчета показателей экономической оценки инвестиционных проектов представлены в таблице 3.15.

Таблица 3.15 – Данные по инвестиционному проекту

В тысячах рублей

Ставка дисконтирования, %	Вложение	Поступления				
		2019	2020	2021	2022	2023
20	500,00	-89,75	365,36	408,21	456,38	468,10

Расчет показателя чистого дисконтированного потока показан в таблице 3.16.

Таблица 3.16 – Расчет чистого дисконтированного дохода

Показатель	Период, годы				
	2019	2020	2021	2022	2023
Вложения	500,00				
Поступления	-89,75	365,36	408,21	456,38	468,10
Денежный поток	-589,75	365,36	408,21	456,38	468,10
Коэффициент дисконтирования при ставке 20%	1,00	0,83	0,69	0,58	0,48
Дисконтированный денежный поток	-589,75	304,47	283,48	264,11	225,74
Интегральный экономический эффект	-589,75	-285,28	-1,79	262,32	488,06

Итак, интегральный экономический эффект положительный, следовательно данный проект окупается и считается экономически выгодным, его можно принять.

Внутренняя норма доходности для данного проекта составляет 57 %. Данное значение больше принятой в проекте ставки дисконтирования (20 %), значит, проект можно принять.

Индекс рентабельности для данного проекта составляет 1,98, что больше 1, следовательно, проект является экономически эффективным.

Расчет показателя срока окупаемости представлен в таблице 3.17.

Таблица 3.17 – Срок окупаемости проекта

Год	Денежный поток	Множитель дисконтирования	Дисконтированный ДП	Кумулятивное возмещение инвестиций	
				простого ДП	дисконтир. ДП
2019	-589,75	1,00	-589,75	-589,75	-589,75
2020	365,36	0,83	304,47	-224,38	-285,28
2021	408,21	0,69	283,48	183,83	-1,79
2022	456,38	0,58	264,11	640,22	262,32
2023	468,10	0,48	225,74	1108,32	488,06

Итак, простой срок окупаемости данного проекта составит 2 года и 6,7 месяца, дисконтированный срок окупаемости – 3 года.

Анализ экономической эффективности проекта показал, что данный бизнес-план является инвестиционно привлекательным и его следует принять к реализации.

### 3.6 Финансовый план

Среди вопросов, решаемых при разработке инвестиционных проектов, важное место занимают два финансовых вопроса: какие средства необходимы для финансирования проекта? Откуда взять эти средства? Приближенный ответ на этот вопрос можно получить уже на стадии оценки эффективности проекта в целом, когда схема финансирования проекта еще не ясна. В этих целях в подробных расчетах определяется потребность в дополнительном финансировании.

Потребность в дополнительном финансировании (ПФ) – максимальная из абсолютных величин отрицательных накопленных сальдо реальных денег [30].

Величина ПФ показывает, какое количество денег должно быть привлечено в данный проект, для того, чтобы его реализация стала возможной.

Потребность в финансировании можно определять с учетом фактора времени – как максимальную из абсолютных величин дисконтированного денежного потока.

При оценке эффективности проекта в целом собственные средства в расчет не включались, поскольку предполагалось, что средств будет привлечено столько, сколько потребуется. Ответ на вопрос, сколько именно потребуется, дается показателями ПФ или дисконтированная потребность в финансировании (ДПФ). Если в результате расчета объем средств и распределение их во времени оказались приемлемыми для участника, то задача решена и эти показатели больше не нужны. Если же участник не располагает необходимыми средствами, то проект будет финансово нереализуем. Чтобы сделать проект финансово реализуемым, необходимо привлечение внешнего финансирования [29].

Финансовая реализуемость проекта определяется денежным потоком для финансового планирования. Так же как и при оценке эффективности проекта, он определяется по всем видам деятельности, однако дополнительно включает вложения собственных средств и не включает альтернативной стоимости имущества. Проект будет финансово реализуем, если на любом шаге будут неотрицательным накопленное сальдо денежного потока для финансового планирования.

В практических расчетах условие финансовой реализуемости может иногда нарушаться. Это означает, что схему финансирования проекта нужно изменить, что приведет к формированию нового варианта проекта. Как правило, если проект эффективен, обеспечит его финансовую реализуемость можно следующими мерами:

- привлечение дополнительных собственных средств;
- изменением размеров займов и сроков их погашения, получение дополнительных займов;

- использование краткосрочных кредитов;
- получение налогового кредита;
- изменение условий взаиморасчетов с другими участниками проекта;
- изменение условий оплаты приобретаемых ресурсов и реализуемой продукции [26].

В случаях использования заемного или привлеченного капитала для реализации проекта необходимо рассмотреть формирование источников финансирования и другой финансовой деятельности предприятия.

Для оценки финансовой реализуемости проекта и эффективности акционерного капитала разработаем схему финансирования:

1) Заемный капитал привлекается на следующих условиях: заем берется в размере 500 тыс. руб. на 3 года под 20 % годовых, начисление и выплата процентов производится один раз в год; взятие и возврат займа происходят в начале шага расчетного периода, выплата процентов по нему происходят в также в начале шага.

2) Процентная ставка по депозитам в постоянных ценах равна 7 % годовых.

Расчет денежных потоков от финансовой деятельности выполнен в таблице 3.18. Учет финансовой деятельности позволяет рассчитать результирующий денежный поток  $b(t)$  и остаток накопленных свободных денежных средств организации  $V(t)$  по годам осуществления проекта. Накопленный денежный поток рассчитывается последовательным суммированием данных строки 8. Необходимым условием осуществления проекта является  $V(t) > 0$  на любом шаге расчета.

Таблица 3.18 – Финансовый план

В тысячах рублей

Показатель	Период, годы				
	2019	2020	2021	2022	2023
1 Денежный поток от инвестиционной деятельности	500,00				
2 Денежный поток от операционной деятельности	-89,75	365,36	408,21	456,38	468,10
Финансовая деятельность					

## Окончание таблицы 3.18

В тысячах рублей

Показатель	Период, годы				
	2019	2020	2021	2022	2023
3 Акционерный капитал	0,00				
Заем:					
4 Взятие	500,00				
5 Возврат		137,42	164,90	197,88	
6 Долг		362,58	197,68		
7 Сальдо (суммарный поток)	910,25	227,95	243,31	258,50	468,10
8 То же накопленным итогом	910,25	1138,20	1381,51	1640,02	2108,12
Расчет свободных средств					
9 Свободные средства в начале шага	–	910,25	1201,92	1529,37	1894,93
10 Коэффициент компаундирования	–	1,07	1,07	1,07	1,07
11 Свободные средства в конце шага	–	1201,92	1529,37	1894,93	2495,67

Из таблицы 3.18 видно, что данный проект финансово реализуем, т.е. на каждом шаге расчетного периода алгебраическая (с учетом знаков) сумма денежных притоков и денежных оттоков проекта является неотрицательной.

### 3.7 Риск-анализ инвестиционного проекта

Устойчивость проекта по отношению к возможным изменениям условий реализации может быть оценена как на отдельных шагах расчетного периода, так и в целом за период его реализации. В этих целях для наиболее важных параметров проекта и внешней среды (объема производства, цен производимой продукции и др.) определяются границы безубыточности и эффективности. На стадии оценки эффективности проекта в целом при расчете уровня безубыточности в составе полных операционных издержек не учитываются платежи в погашение займов и проценты по ним. При этом проект считается устойчивым, если в расчетах по проекту в целом уровень безубыточности не превышает 0,7–0,6 после освоения проектных мощностей. Проект считается устойчивым с точки зрения участника, если уровень безубыточности не

превышает 1,0 после освоения проектных мощностей и 0,6 после завершения расчетов по инвестиционному кредиту. Близость уровня безубыточности к единице (100 %) свидетельствует при этом о недостаточной устойчивости проекта к колебаниям спроса на продукцию на данном шаге. В то же время высокие значения этого показателя не могут рассматриваться как признак нереализуемости проекта [31].

Рассчитаем показатели безубыточности инвестиционного проекта. Исходные данные возьмем в таблице 3.14 для 2020 года, когда будут достигнуты проектные мощности.

Таблица 3.19 – Расчет точки безубыточности

В рублях		
Показатель	Обозначение	Значение
1 Цена оказания услуг	Ц	260,00
2 Объем оказания услуг, кол-во посещений	N	4320,00
3 Валовая выручка (стр.1 · стр.2)	В	1123200,00
4 Постоянные затраты	Ипост	400008,42
5 Переменные затраты	Иперем	391437,12
6 Валовые затраты (стр.4 + стр.5)	И	791445,54
7 Переменные расходы на единицу продукции, руб. / чел.	z	90,61
8 Критический объем оказания услуг, чел. (стр.4 / (стр.1 – стр.7))	Nб	2361,47
9 Критическая выручка от реализации (стр.8 · стр.1)	Вб	613982,30
10 Маржинальная прибыль (стр.3 – стр.5)	Пм	731762,88
11 Прибыль (стр. 3 – стр. 6)	П	331754,46
12 Рентабельность, % (стр. 8 / стр.6 · 100)	R	0,30
13 Запас прочности ((стр.3 – стр.9) / стр.3 · 100 %)	Зп	45,34
14 Уровень безубыточности (стр.5 / (стр.3 – стр.4))	Уб	0,54
15 Сила воздействия операционного рычага (стр.10 / стр.11)	Роп	2,21

Запас прочности означает, что при снижении объема производства почти на половину предприятие останется в нормальном финансовом состоянии. Так как

уровень безубыточности не превышает 0,7–0,8, то проект можно признать устойчивым. Сила воздействия операционного рычага показывает, что при возможном увеличении выручки от реализации на 1 %, прибыль увеличится на 2,21 % и наоборот.

Определение точки безубыточности графическим методом представлено на рисунке 3.1. На графике безубыточный объем услуги определен в натуральном выражении, которое показывает, что снижение объема предоставляемых услуг ниже критической величины при сохранении неизменными цен услуги сделает работу организации убыточной. Сравнивая фактический уровень объемов предоставляемых услуг с рассчитанной точкой критического объема, можно сказать, что организация достаточно устойчиво стоит на ногах и в убытке может оказаться только в уменьшения объемов предоставления услуги в 2,21 раз.

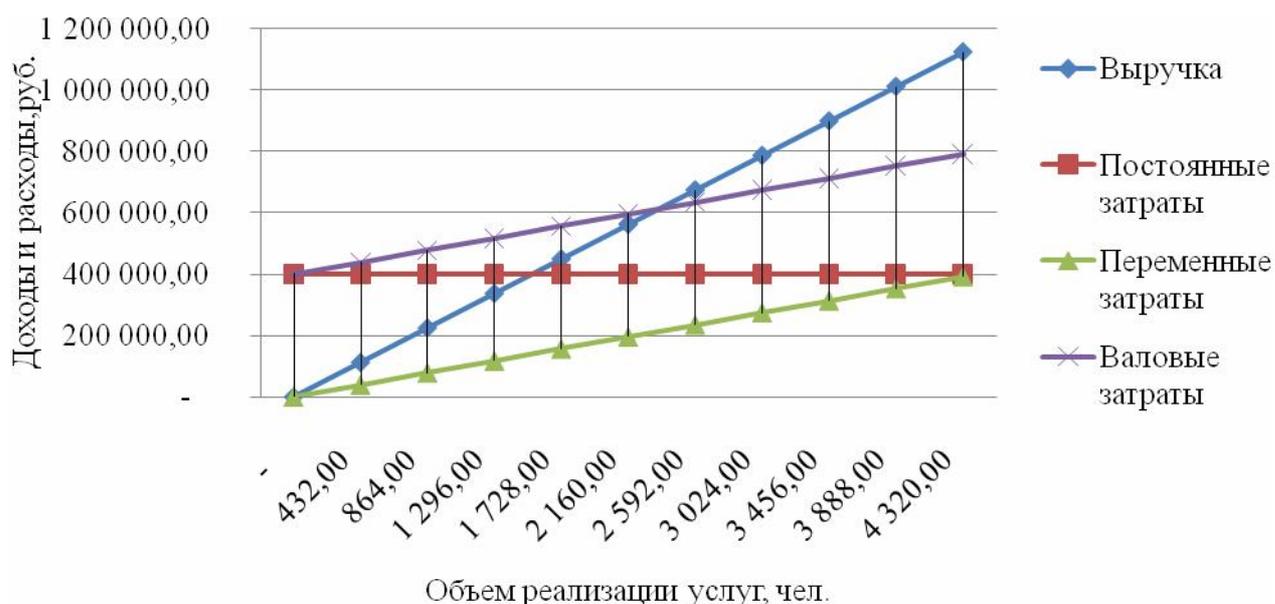


Рисунок 3.1 – График точки безубыточности

### 3.8 Организационный план

Для реализации данного инвестиционного проекта необходимо провести следующие организационные процедуры:

1) Определение источника финансирования: регулярные и единовременные поступления от учредителей (участников, членов); добровольные взносы и

пожертвования; выручка от реализации товаров, работ, услуг, доходы от предпринимательской деятельности общественного объединения; дивиденды (доходы, проценты), получаемые по акциям, облигациям, другим ценным бумагам и вкладам; доходы, получаемые от собственности некоммерческой организации; вступительные и членские взносы, если их уплата предусмотрена уставом; поступления от проводимых в соответствии с уставом общественного объединения лекций, выставок, лотерей, аукционов, спортивных и иных мероприятий; внешнеэкономическая деятельность общественного объединения; другие не запрещенные законом поступления.

Рассмотрев все варианты финансирования, мы остановились на варианте кредитования на следующих условиях:

1) ПАО «Сбербанк» предоставляет кредит для МАУ «ЦМиХО» для реализации проекта, приносящего доход как для открытия бизнеса.

2) Все условия финансирования проекта, обязательства и гарантии оговорены в договоре между МАУ «ЦМиХО» и ПАО «Сбербанк», составленном согласно действующего законодательства.

3) Кредит предоставляется в полном объеме в начале реализации проекта.

4) Погашение кредита будет происходить в конце каждого года равными частями в течение трех лет.

Процесс планирования начинается с утверждения объема работ и продолжается в ходе выполнения проекта и внесения изменений. Применение средств планирования и управления проектом позволяет более четко описывать проблемы и контролировать изменения по проекту более эффективно.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Выпускная квалификационная работа посвящена раскрытию теоретических и методологических аспектов анализа эффективности финансовой деятельности, а также разработке управленческих решений, позволяющих повысить эффективность финансовой деятельности организации под воздействием современных рыночных отношений

Объектом исследования является МАУ «Центр методического и хозяйственного обеспечения», основным видом деятельности которого является информационно-методическое и хозяйственное обеспечение деятельности МКУ Управление образования ЗГО и муниципальных образовательных учреждений Златоустовского городского округа.

Целью выпускной квалификационной работы было проведение анализа эффективности финансовой деятельности муниципального автономного учреждения на примере МАУ «ЦМиХО».

В данной работе был проведен комплексный анализ эффективности финансовой деятельности. По результатам проведенного исследования можно сделать следующие выводы:

- на 2018 г. из-за отсутствия денежных средств МАУ «ЦМиХО» не имеет возможности за счет имеющихся денежных средств погасить свои обязательства перед кредиторами;

- за счет роста источников формирования имущества учреждения и снижения обязательств перед учредителем в 2018 году наблюдается небольшое ухудшение финансовой устойчивости МАУ «ЦМиХО»;

- в 2018 г. наблюдается эффективное использование средств исследуемого учреждения.

Для улучшения финансового состояния учреждения необходимо организовать предоставление услуг. С этой целью для организации МАУ «ЦМиХО» разработан бизнес-план по организации компьютерных курсов для населения.

Оценка экономической эффективности данного проекта позволила реально оценить его реализуемость. Показатели эффективности проекта при его реализации будут следующие:

- интегральный экономический эффект 488 тыс. руб.;
- срок окупаемости с дисконтом 3 года;
- внутренняя норма доходности 57 %.

Чтобы сделать проект финансово реализуемым, необходимо привлечение внешнего финансирования. Для оценки финансовой реализуемости проекта и эффективности акционерного капитала была разработана схема финансирования:

- заемный капитал привлекается на следующих условиях: кредит берется в размере, необходимом для получения нулевого сальдо (суммарного денежного потока от инвестиционной, операционной и финансовой деятельности); процентная ставка по депозитам в постоянных ценах равна 7 % годовых; начисление и выплата процентов производится один раз в год;

- взятие и возврат займа, а также выплата процентов по нему происходят в начале каждого шага расчетного периода или в конце предыдущего шага.

Проведенные расчеты показали, что для обеспечения финансовой реализуемости проекта дополнительное финансирование в размере 500 тыс. руб. Кредит с процентами будет возвращен в третий год реализации проекта. Анализ безубыточности проекта показал, что запланированная выручка превышает пороговую почти в 2 раза. Проект имеет достаточно высокий запас прочности (45,34 %). Уровень безубыточности равен 0,54, это означает, что даже при снижении объема реализации услуг организация не оказывается в критическом финансовом состоянии. Так как уровень безубыточности не превышает 0,7–0,8, то проект можно признать устойчивым. Показатель операционного рычага равен 2,21 %, т. е., при увеличении объема предоставления услуг на 1 % прибыль вырастет на 2,21 %. Все это говорит о том, что данный проект по организации компьютерных курсов МАУ «ЦМиХО» можно принять и он является эффективным.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1 Бюджетный кодекс РФ от 31.07.1998 № 145-ФЗ // Собрание законодательства РФ. – 1998. – ([http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_19702/98fb008eca1e2f13f66ab5ec498e60445050880d/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_19702/98fb008eca1e2f13f66ab5ec498e60445050880d/)).

2 Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 № 51-ФЗ (дейст. ред от 22.10.2014 ) // Собрание законодательства РФ. – 1994. – ([http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_5142/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5142/)).

3 Федеральный закон от 12.01.1996 № 7-ФЗ (ред. от 31.01.2016) «О некоммерческих организациях»// Собрание законодательства РФ. – 1996. – ([http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_8824/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_8824/)).

4 Приказ Минфина РФ от 30 декабря 2008 г. № 148н «Об утверждении Инструкции по бюджетному учету»// Собрание законодательства РФ. – 1994. – (<http://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/12064298/>).

5 Приказ Минфина России от 01.07.2013 № 65н (ред. от 28.02.2018) «Об утверждении Указаний о порядке применения бюджетной классификации Российской Федерации»// Собрание законодательства РФ. – 2013. – ([http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_148920/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_148920/)).

6 О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации в связи с совершенствованием правового положения государственных (муниципальных) учреждений: федеральный закон от 08.05.2010 № 83-ФЗ (ред. от 27.11.2017)// Собрание законодательства РФ. – 2010. – 80 с.

7 Указ Президента РФ от 07.05.2012 № 597 «О мероприятиях по реализации государственной социальной политики»// Собрание законодательства РФ. – 2012. – (<http://base.garant.ru/70170950/>).

8 Указ Президента РФ от 7 мая 2012 г. № 599 «О мерах по реализации государственной политики в области образования и науки»// Собрание законодательства РФ. – 2012. – (<http://www.garant.ru/hotlaw/federal/396483/>).

9 Бюджетное послание Президента РФ от 28.06.2012 «О бюджетной политике в 2013 – 2015 годах»// Собрание законодательства РФ. – 2012. – ([http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_131836/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_131836/)).

10 Письмо Минкультуры России от 31.10.2012 №124–01–39/04–НМ// Собрание законодательства РФ. – 2012. – ([http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_157891/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_157891/)).

11 Постановление Правительства РФ от 11.11.2002 №804 «О Правилах разработки и утверждения типовых норм труда»// Собрание законодательства РФ. – 2002. – (<http://base.garant.ru/185218/>).

12 Постановление Правительства РФ от 15 апреля 2009 г. № 322 «О мерах по реализации Указа Президента Российской Федерации от 28 июня 2007 г. № 825 «Об оценке эффективности деятельности органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации»// Собрание законодательства РФ. – 2009. – (<http://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/95374/>).

13 Налоговый кодекс Российской Федерации (часть вторая) от 5 августа 2000 года № 117–ФЗ (редакция от 1 октября 2013 г.) // Правовая справочная система «Гарант».

14 Федеральный закон от 25 февраля 1999 г. № 39-ФЗ «Об инвестиционной деятельности в Российской Федерации, осуществляемой в форме капитальных вложений» (с изменениями от 2 января 2000 г., 22 августа 2004 г., 2 февраля, 18 декабря 2006 г., 24 июля 2007 г., 17 июня, 23 июля 2010 г., 18, 19 июля 2011 г.) // Правовая справочная система «Гарант».

15 Положение по бухгалтерскому учету. ПБУ 6/01 «Учет основных средств» (утверждено Приказом Министерства финансов Российской Федерации от 30.03.2001 г. №26н) // Правовая справочная система «Консультант Плюс».

16 Баринов, В.А. Бизнес-планирование: Уч. пособие. – 3-е изд. – М.: ФОРУМ, 2017. – 256 с.

17 Ираева, Н.Г., Азнабаева, Г.Х. Финансы, анализ бюджетных учреждений: Учеб. пособие для студентов направления подготовки 080100.62 Экономика,

профиль «Финансы и кредит» / Н.Г. Ираева, Г.Х. Азнабаева. – Уфа: Уфимский государственный университет экономики и сервиса, 2014. – 124 с.

18 Кушнир, И.В. Бюджетная система РФ: учебник / И.В. Кушнир. – М.: Институт экономики и права, 2010. – 614 с.

19 Некоторые направления оптимизации расходов автономного учреждения / Г.С. Зайцева – ([https://www.api.nnov.ru/apiServices/theme03\\_b/rukbudzhet3\\_1](https://www.api.nnov.ru/apiServices/theme03_b/rukbudzhet3_1)).

20 Основные методы экономического анализа. Горизонтальный и вертикальный анализ – (<http://www.ekonomika-st.ru/drugie/metodi/metodi-ekon-analiz-1-1.html>).

21 Горизонтальный анализ отчетности – (<https://www.finalon.com/ru/metody-analiza/95-horyzontalnyj-analiz>).

22 Применение факторного анализа при оценке финансово-хозяйственной деятельности бюджетных и автономных учреждений / А.В. Фролкин – (<http://uecs.ru/marketing/item/3854-2015-12-08-06-05-20>).

23 Состав расходов бюджетного и автономного учреждения. Прямые, накладные и общехозяйственные расходы. Издержки обращения/В.В. Верещаки – (<https://www.audit-it.ru/articles/account/buhaccounting/a7/657892.html>).

24 Финансовый менеджмент в некоммерческих организациях: методические указания / сост. Т.М. Каретникова. – Челябинск: Издательский центр ЮУрГУ, 2013. – 12 с.

25 Бевзюк, В.В. Развитие системы мониторинга качества финансового менеджмента на региональном уровне / В.В. Бевзюк // Учет и статистика. – 2013. – № 1. – С. 97–104.

26 Владимирова Т.А. Целеполагание и результативность в стратегическом финансовом менеджменте / Т.А. Владимирова // Сибирская финансовая школа. – 2013. – № 6. – С. 113 – 121.

27 Головань, С.И. Бизнес-планирование / С.И. Головань – М.: Феникс, 2016. – 320 с.

28 Идрисов, А.Б. Стратегическое планирование и анализ эффективности

инвестиций / А.Б. Идрисов, С.В. Карташев, А.В. Постников // Инвестиции и управление. – 2013. – № 7. – С. 32–36 с.

29 Инвестиции: учебник / Под ред. А.Ю. Андрианова, С.В. Валдайцева, В.П. Воробьева. – М.: Проспект, 2013. – 592 с.

30 Лахметкина, Н.И. Инвестиционная стратегия предприятия. Учебное пособие / Н.И. Лахметкина. – 5-е изд., испр. – М.: КНОРУС, 2014. – 304 с.

31 Липсиц, И.В. Экономический анализ реальных инвестиций: учебник / И.В. Липсиц, В.В. Косов – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Магистр, 2017. – 383 с.

## ПРИЛОЖЕНИЕ А

Таблица А1 – График выхода на проектную мощность на 2019 год

Показатель	2019 год											
	январь	февраль	март	апрель	май	июнь	июль	август	сентябрь	октябрь	ноябрь	декабрь
Уровень освоения проектного объема оказания услуги	0	0	0	0,3	0,5	0,75	1	1	1	1	1	1
Объем оказания услуг, кол-во посещений	0	0	0	110	180	270	360	360	360	360	360	360
Выручка, руб.	0	0	0	27500	45000	67500	90000	90000	90000	90000	90000	90000

## ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Таблица Б1 – Денежный поток от оказания услуг на 2019 год

В тысячах рублей

Наименование показателя	2019 год												Итого за год
	январь	февраль	март	апрель	май	июнь	июль	август	сентябрь	октябрь	ноябрь	декабрь	
1. Цена оказания услуги				0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	2,25
2. Объем оказания услуги, кол-во посещений				110	180	270	360	360	360	360	360	360	2720
3. Выручка от реализации				27,50	45,00	67,50	90,00	90,00	90,00	90,00	90,00	90,00	680,00
4. Переменные издержки				14,96	24,93	37,39	49,85	49,85	49,85	49,85	49,85	49,85	376,38
5. Постоянные издержки				42,74	42,74	42,74	42,74	42,74	42,74	42,74	42,74	42,74	384,62
6. Проценты за кредит				0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	100,00	100,00
7. Прибыль до вычета налогов				-30,2	-22,7	-12,6	-2,59	-2,59	-2,59	-2,59	-2,59	-102,6	-181
8. Налоги и сборы				0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
9. Чистая прибыль				-30,2	-22,7	-12,6	-2,59	-2,59	-2,59	-2,59	-2,59	-102,6	-181
10. Амортизация				10,14	10,14	10,14	10,14	10,14	10,14	10,14	10,14	10,14	91,26
11. Чистый приток от операционной деятельности				-20	-12,5	-2,48	7,55	7,55	7,55	7,55	7,55	-92,45	-89,75