

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»

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ  
Заведующий кафедрой

\_\_\_\_\_  
/А.В. Прохоров/

\_\_\_\_\_  
06 июня 2019 г.

---

Увеличение собственных доходов в МБУ «Дворец искусств» в результате создания  
зала-трансформера

---

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА  
ЮУрГУ – 38.03.04.2019.772.ВКР

Консультанты, (должность)

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

2019 г.

Руководитель работы  
д.э.н., профессор

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
/Н.В. Зяблизкая/

31 мая

2019 г.

Консультанты,  
(должность)

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Автор работы

\_\_\_\_\_  
обучающийся группы ДО-585

\_\_\_\_\_  
/А.Ю. Конищева/

30 мая

2019 г.

Консультанты,  
(должность)

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Нормоконтролер

\_\_\_\_\_  
/Н.В.Назарова/

31 мая

2019 г.

Челябинск 2019

## АННОТАЦИЯ

Конищева А.Ю. Увеличение собственных доходов в МБУ «Дворец искусств» города Нижневартовска в результате создания зала-трансформера. – Челябинск: ЮУрГУ, ДО- 585, 65 с., 11 ил., 16 таб., библиогр. список – 17 наим., прил. нет, 11л. слайдов

Выпускная квалификационная работа выполнена с целью создания проекта зала – трансформера для получения дополнительного дохода и сокращения расходов для МБУ «Дворец искусств» города Нижневартовска.

В выпускной квалификационной работе проанализирована организационная структура учреждения, выявлены сильные и слабые стороны МБУ «Дворец искусств». Изучены отраслевые особенности функционирования организации.

В работе произведен анализ финансово – хозяйственной деятельности учреждения.

Разработано мероприятие с целью увеличения доходов МБУ «Дворец искусств» с точки зрения экономической целесообразности создания зала-трансформера, проанализированы методические основы оценки коммерческой эффективности инвестиционных проектов, проведена оценка эффективности предлагаемого мероприятия.

Объектом изучения выступает МБУ «Дворец искусств» города Нижневартовска. Данное учреждение обладает необходимой репрезентативностью для обеспечения достоверности получаемых результатов.

Предметом изучения является финансово - хозяйственная деятельность МБУ «Дворец искусств» города Нижневартовска.

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	7
1. ХАРАКТЕРИСТИКА МБУ «ДВОРЕЦ ИСКУССТВ» И ОТРАСЛЕВЫХ ОСОБЕННОСТЕЙ ЕГО ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ.....	9
1.1 История создания и развития организации.....	9
1.2 Цель и виды деятельности организации.....	11
1.3 Организационно – правовой статус.....	13
1.4 Структура учреждения и система управления.....	15
1.5 Отраслевые особенности функционирования.....	17
1.6 SWOT анализ.....	23
2. АНАЛИЗ ФИНАНСОВО-ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МБУ «ДВОРЕЦ ИСКУССТВ» .....	26
2.1. Анализ финансового состояния учреждения.....	26
2.2. Анализ затратности функционирования учреждения.....	30
3. РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЯ С ЦЕЛЬЮ УВЕЛЕЧЕНИЯ ДОХОДОВ МБУ «ДВОРЕЦ ИСКУССТВ».....	36
3.1 Экономическая целесообразность создания зала-трансформера.....	36
3.1.1 Теоретические основы инвестирования.....	36
3.1.2 Коммерческая эффективность проекта.....	42
3.2 Методические основы оценки коммерческой эффективности инвестиционных проектов.....	46
3.3 Оценка эффективности предлагаемого мероприятия.....	50
3.4 Анализ чувствительности проекта к риску.....	58
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	62
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	64

## ВВЕДЕНИЕ

Как известно, в своем последнем послании Федеральному Собранию Президент России В.В. Путин обозначил цель общественного и политического развития нашей страны – всесторонняя модернизация. Значительная часть положений послания отнесена к экономике, перед которой ставится ряд давно назревших задач – изменения структуры в пользу несырьевых отраслей, эффективного использования государственной собственности, технологического перевооружения и пр.

Вместе с тем, определенная часть данного документа имеет прямое отношение к культуре. Президент сказал много правильных вещей о необходимости создания (для нормального культурного развития) «инфраструктурной среды, причём, прежде всего, в российской провинции»; об обязанности властей «беречь единое культурное пространство страны во всём его многообразии»; о «поддержке новаторских, экспериментальных направлений в искусстве»; о важности стимулирования деятельности некоммерческих благотворительных организаций. Основной же смысл «модернизационной активности» в культуре – формирование у соотечественников нового, современного мышления [2].

Сегодня весьма современным направлением является совершенствовании материально-технического обеспечения учреждений культуры.

Целью выпускной квалификационной работы является создание зала – трансформера в целях получения дополнительного дохода и сокращения расходов в Муниципальном Бюджетном учреждении «Дворец искусств» города Нижневартовска.

Задачами выпускной квалификационной работы являются:

- 1) охарактеризовать отраслевые особенности функционирования МБУ «Дворец искусств»;
- 2) проанализировать финансово-хозяйственной деятельности МБУ «Дворец искусств»;

3) разработать мероприятие с целью увеличения доходов МБУ «Дворец искусств».

Объектом выпускной квалификационной работы выступает Муниципальное бюджетное учреждение «Дворец искусств». Данное учреждение обладает необходимой репрезентативностью для обеспечения достоверности получаемых результатов.

Предметом выпускной квалификационной работы является хозяйственная деятельность МБУ «Дворец искусств» города Нижневартовска.

В качестве информационной базы в работе широко использованы данные бухгалтерской отчетности, оперативные и отчетные данные МБУ «Дворец искусств» города Нижневартовска, официальные статистические данные, учебная и методическая литература, законодательные и нормативные акты.

# 1 ХАРАКТЕРИСТИКА МБУ «ДВОРЕЦ ИСКУССТВ» И ОТРАСЛЕВЫХ ОСОБЕННОСТЕЙ ЕГО ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ

## 1.1 История создания и развития организации

«Дворец искусств» - одно из крупнейших учреждений культуры в Ханты-Мансийском автономном округе - Югре. Сегодня «Дворец искусств» самое популярное учреждение культуры в Нижневартовске. После реконструкции он стал одним из крупнейших в Ханты - Мансийском автономном округе-Югре учреждений общественного значения. Это одно из престижных мест для отдыха взрослых и детей, с качественным обслуживанием, интересными концертными программами и профессиональным подходом к работе.

Местонахождение бюджетного учреждения, его юридический и почтовый адреса: 628616, Ханты-Мансийский автономный округ - Югра, город Нижневартовск, улица Ленина, дом 7.

Доступность и качество предоставляемых услуг для разных социальных групп населения города позволяет проводить ежегодно 300 культурно-досуговых мероприятий, которые посещает более 150 тысяч горожан и гостей Нижневартовска [16].

Площадь Дворца искусств со скульптурами и светомузыкальным фонтаном является одним из любимых мест отдыха и фотографирования нижевартовцев и гостей города. Ежегодно, во Дворце искусств проводится около 450 мероприятий, их посещают более 200 тысяч горожан. Здесь созданы комфортные условия и для зрителей, и для артистов. В зрительном зале с балконом и двумя ложами в эргономичных креслах можно удобно разместить 929 зрителей.

На просторной сцене Дворца искусств, при необходимости смены декораций можно воспользоваться поворотным кругом. Техническое оснащение, световое и лазерное оборудование соответствуют самым высоким требованиям профессиональных артистов и популярных звезд эстрады. Здесь качественно, на

высоком профессиональном уровне проводятся корпоративные и профессиональные праздники для работников предприятий и организаций всех сфер деятельности, а также предоставляются другие культурные услуги.

Во Дворце искусств, в разных залах можно провести несколько мероприятий одновременно для трех тысяч человек.

Во Дворце искусств трудятся высокопрофессиональные специалисты 6 из которых имеют звание Заслуженные работники ХМАО и России. В учреждении работает более 200 человек, из них 98 человек имеют высшее образование, 74 - среднее профессиональное, 7 работников обучаются в ВУЗах. Зал «Под стеклом» - многофункциональное помещение, для проведения конференций, семинаров, круглых столов, конкурсов, танцевальных вечеров, и прочее.

«Паркетный зал», предназначен для проведения рейтинговых турниров и открытых чемпионатов по спортивным танцам.

«Выставочный зал», оснащен специализированным оборудованием, позволяющим принимать выставки произведений живописи, графики, изделий декоративно-прикладного искусства.

«Зал для переговоров», конференций, заседаний жюри, официальных приемов (находится в кабинете № 220).

Бар «Джем» позволяет обслуживать банкетную часть культурных мероприятий количеством до 100 персон.

«Детский зал», предназначен для проведения детских праздников и мероприятий. А так же именно здесь ежегодно располагается резиденция Деда Мороза [16].

Во Дворце работает 35 творческий коллектив, 8 из них имеют почетные звания «Народный» и «Образцовый». Многие бывшие воспитанники Дворца выбрали творческие специальности и работают в сфере культуры Нижневартовска и других городах России. Творческие коллективы являются постоянными участниками мероприятий регионального уровня в Ханты-Мансийске и в других городах округа. Они выступают в культурных программах разного уровня:

торжествах, посвященных годовщинам ХМАО - Югры; на открытии и закрытии международных соревнований по биатлону и шахматам, других крупномасштабных мероприятиях. Лучшие коллективы Дворца искусств спортивно-танцевальный клуб «Фиеста», «Джаз-балет», балет «Тандем» выезжают на фестивали и конкурсы федерального и международного уровня, занимают призовые места и привозят дипломы Лауреатов. Подробнее о Творческих коллективах

«Дворец искусств» является организатором основных крупномасштабных мероприятий культурной жизни города, таких как: городской Фестиваль искусств, труда и спорта «Самотлорские ночи», «День города», «День нефтяника», «Проводы зимы», «День Победы» и другие.

Команда единомышленников - профессионалов с неиссякаемой энергией воплощает в жизнь городские проекты по развитию культуры и искусства. Коллектив постоянно находится в поиске новых форм работы на рынке индустрии праздников и развлечений для дальнейшего эффективного развития культуры в целом [16].

Учредителем бюджетного учреждения является администрация города Нижневартовска. Функции и полномочия учредителя муниципального бюджетного учреждения «Дворец искусств» от имени администрации города Нижневартовска осуществляет Управление культуры. Собственником бюджетного учреждения является муниципальное образование город Нижневартовск. Управление и распоряжение муниципальным имуществом, переданным в оперативное управление бюджетному учреждению, осуществляет департамент муниципальной собственности и земельных ресурсов администрации города.

## 1.2 Цель и виды деятельности организации

Основными целями бюджетного учреждения являются: организация



городских культурно-массовых мероприятий, организация досуга населения города и создание условий для развития и деятельности творческих коллективов города, самодеятельного художественного творчества.

Предметом (основными видами) деятельности бюджетного учреждения являются:

- организация и проведение культурно-массовых мероприятий, выставок;
- художественное оформление и техническое оснащение праздников и мероприятий;
- реализация концертных программ;
- деятельность студии звукозаписи;
- организация кино- и видеообслуживания населения;
- организация кружков, студий, курсов различных направлений;
- организация работы профессиональных и самодеятельных творческих коллективов города, развитие самодеятельного художественного творчества и популяризация различных видов искусства;
- содействие в организации встреч депутатов Государственной Думы Федерального Собрания Российской Федерации, Тюменской областной Думы, Думы Ханты-Мансийского автономного округа - Югры, Думы города Нижневартовска с избирателями.

Дополнительными видами деятельности бюджетного учреждения, приносящими доход, являются:

- создание условий для проведения гастрольных и выездных спектаклей, концертов, цирков, конкурсов, ярмарок, чемпионатов, лекций, семинаров, конференций, собраний, совещаний, дискотек, в том числе оказание услуг по техническому, звуковому и световому сопровождению;
- концертная, выставочная и гастрольная деятельность;
- изготовление и прокат сценических костюмов и бутафории;
- организация самоокупаемых студий, кружков, объединений по

интересам, любительских клубов;

- изготовление и реализация каталогов, буклетов и другой рекламной печатной продукции, пропагандирующих культуру и искусство;
- разработка сценариев и постановочная работа;
- услуги видео- и звукозаписи;
- фотоуслуги;
- услуги по организации досуга, в том числе услуги питания бара;
- предоставление сервисных услуг для культурно-зрелищных мероприятий, в том числе услуг платных туалетов (в фойе 1-го этажа);
- предоставление экскурсионных услуг;
- производство телевизионных программ и роликов [17].

### 1.3 Организационно – правовой статус

Муниципальное бюджетное учреждение «Дворец искусств», именуемое далее «бюджетное учреждение», является унитарной некоммерческой организацией, создано в соответствии с Гражданским кодексом Российской Федерации.

Бюджетное учреждение создано в результате реорганизации в форме слияния муниципального учреждения спортивного бального танца «Фиеста» и муниципального Нижневартковского центра досуга и творчества. Распоряжением Главы администрации города от 18.01.2000 №32-р «О реорганизации муниципального учреждения спортивного бального танца «Фиеста» и муниципального Нижневартковского центра досуга и творчества в форме слияния». Муниципальное учреждение «Дворец культуры» является правопреемником муниципальных учреждений согласно передаточных актов.

Постановлением Главы города от 28.06.2002 №655 «О присвоении муниципальному учреждению «Дворец культуры» наименования «Дворец искусств» ранее существовавшее наименование учреждения: «муниципальное учреждение

«Дворец культуры» изменено на: «муниципальное учреждение «Дворец искусств» [17].

Постановлением администрации города Нижневартовска от 20.10.2009 №1436 «О внесении изменения в постановление Главы города от 28.06.2002 №655 «О присвоении муниципальному учреждению «Дворец культуры» наименования «Дворец искусств» ранее существовавшее наименование учреждения изменено на «муниципальное бюджетное учреждение «Дворец искусств».

Бюджетное учреждение в своей деятельности руководствуется федеральными законами, указами и распоряжениями Президента Российской Федерации, постановлениями и распоряжениями Правительства Российской Федерации, правовыми актами Ханты-Мансийского автономного округа-Югры, муниципальными правовыми актами города Нижневартовска.

Учредителем бюджетного учреждения является муниципальное образование город Нижневартовск.

Функции и полномочия учредителя от имени муниципального образования осуществляет администрация города в лице:

- департамента муниципальной собственности и земельных ресурсов администрации города в части:
- утверждения устава бюджетного учреждения, внесения в него изменений;
- утверждения передаточного акта или разделительного баланса;
- утверждения промежуточного и окончательного ликвидационных балансов;
- рассмотрения и одобрения предложений руководителя бюджетного учреждения о совершении сделок с имуществом бюджетного учреждения в случаях, когда федеральным законодательством для совершения таких сделок требуется согласие учредителя;
- в остальных случаях-управления культуры администрации города Нижневартовска (город Нижневартовск, улица Мира, дом 54а), именуемого

дальнейшем «учредитель» [17].

#### 1.4 Структура учреждения и система управления

В МБУ «Дворец искусств» создана единая вертикальная линия руководства и прямой путь активного воздействия на подчиненных. Преимущество такой структуры управления заключается в простоте, надежности и экономичности.

В МБУ «Дворец искусств» структура управления имеет линейно - функциональный вид.

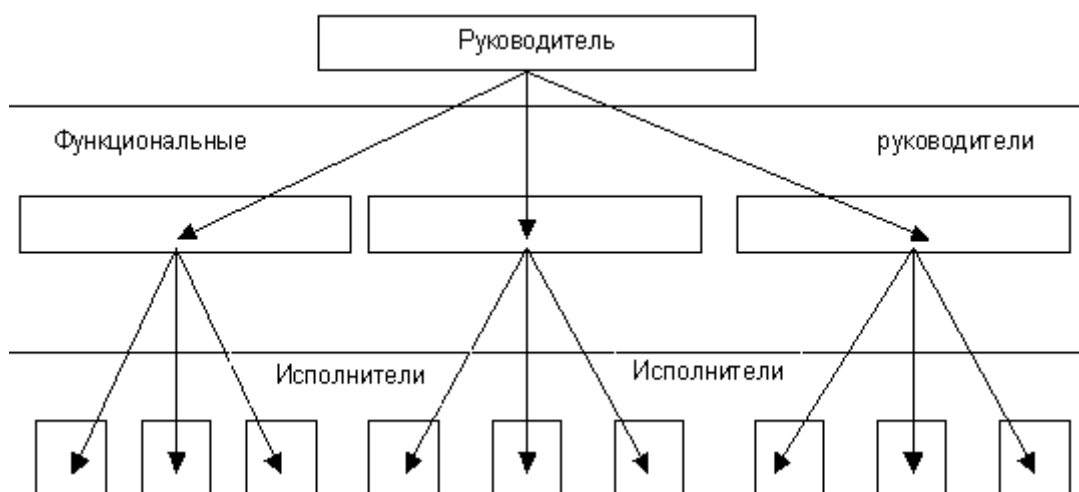


Рисунок 1.1- Структура управления МБУ «Дворец искусств»

При данном типе организационной структуры предприятия линейному (функциональному) руководителю, который подчиняется непосредственно директору, в разработке конкретных вопросов и подготовке соответствующих решений, программ и планов помогает специальный аппарат управления, состоящий из функциональных подразделений (отделов, групп) исполнителей. Такие подразделения проводят свои решения либо через высшего руководителя, либо прямо доводят их до специализированных служб или отдельных исполнителей на нижестоящем уровне. Функциональные подразделения не имеют права самостоятельно отдавать распоряжения производственным подразделениям.

Руководство текущей деятельностью учреждения осуществляется директором (единоличный исполнительный орган), который подотчетен Управлению культуры города Нижневартовска.

В МБУ «Дворец искусств» создана единая вертикальная линия руководства и прямой путь активного воздействия на подчиненных. Преимущество такой структуры управления заключается в простоте, надежности и экономичности.

При существующей структуре управления Директору непосредственно подчиняются:

Главный бухгалтер;

Технический отдел;

Инженерный отдел;

Отдел оформления и выпуска проектов;

Финансово - экономический отдел;

Художественный отдел;

Творческий отдел;

Отдел кадров.

Рассмотрим должностные обязанности персонала организации. Едиличный исполнительный орган организации: Дворец искусств г.Нижневартовска – директор.

Непосредственное управление бюджетным учреждением осуществляет директор бюджетного учреждения. Заключение, изменение и расторжение трудового договора с директором бюджетного учреждения осуществляется главой города на основании ходатайства учредителя, согласованного с заместителем главы города по социальной и молодежной политике, начальником управления по вопросам муниципальной службы и кадров администрации города.

Финансовый отдел является самостоятельным структурным подразделением организации, выполняет следующие функции:

- разработка перспективных, годовых, квартальных и месячных планов, прибыли, рентабельности в разрезе цехов в целом по предприятию. Контроль за

их выполнением;

- расчеты экономической эффективности внедрение новой техники;
- обеспечение экономического анализа деятельности структурных подразделений организации, организации в целом;
- организация работы по нормированию труда, своевременному пересмотру норм, внедрению технически обоснованных нормативов по труду;
- разработка положений об оплате и стимулировании труда;

Структурные подразделения организации связаны между собой с помощью системы управления, которая представлена администрацией организации: генеральным директором, его заместителями руководителями отделов и руководителями других подразделений [11, с.56].

### 1.5 Отраслевые особенности функционирования

Сфера культуры и система управления ее структурными элементами, является неотъемлемой частью социальной политики государства, главная задача которой состоит в создании условий для устойчивого воспроизводства, развития и реализации человеческого, интеллектуального и социально-культурного потенциала, учитывая, что управление сферой культуры имеет многоуровневую структуру - федеральный, региональный, муниципальный, частный уровень, проблемы развития культурной сферы отдельного региона и муниципального образования напрямую связаны с общими закономерностями и характеристиками ее развития на всех уровнях [15]. Ввиду того, начало XXI века характеризуется проведением в Российской Федерации административной реформы, реформы местного самоуправления, а также бюджетной реформы, их реализация, по нашему мнению, прошла без учета накопившихся социальных рисков, что в той или иной степени негативно сказалось на развитии социально значимых отраслей, в том числе и сферы культуры.

Среди основных проблемных вопросов культурной политики современной

России можно выделить ряд проблем, обладающий общими свойствами на всех уровнях [15].

Во-первых, для современного развития сферы культуры свойственна недостаточная интегрированность в структуру управления обществом, что связано с разработкой и реализацией организационно-экономических программ исключительно в рамках одной отдельно взятой отрасли.

Междисциплинарная и многополярная связь культуры с другими областями общественной жизни, до настоящего времени, не получила должного обоснования, несмотря на общепринятую риторику о всепроникающем влиянии культуры и искусства на социальные процессы.

Во-вторых, утвердилось понимание культуры в узком смысле. Культура традиционно ассоциируется с различными жанрами искусства: литературой, живописью, музыкой, скульптурой, архитектурой и пр. В контексте реализации государственной социальной политики культура сводится исключительно к регулированию деятельности сети культурно-досуговых учреждений, что приводит к искажению понятий и снижению роли культуры в общественном развитии.

Приобщение к культурным ценностям в настоящее время сводится исключительно к посещению объектов культуры и носит обзорный характер, что не дает возможность обоснования в должной мере степени значимости и необходимости культуры в жизни общества.

Такое понимание культуры обуславливает низкий правовой и общественный статус культуры, невостребованность потенциала культуры в системе государственного устройства.

В этой связи, и как показывает практика, сфера культуры не вошла в перечень приоритетных национальных проектов. Упоминание о культуре в ежегодных Обращениях Президента РФ к Федеральному Собранию РФ впервые появилось в тексте Послания лишь в 2007 году.

Практическое значение Статьи 7 «Основ законодательства Российской

Федерации о культуре» (утв. ВС РФ 09.10.1992 № 3612-1) (ред. от 28.11.2015) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.01.2016), гарантирующая обязательность проведения экспертизы любых государственных программ с точки зрения воздействия их результатов на развитие культуры, имеет низкий уровень реализации.

В-третьих, концепция долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года, утвержденная распоряжением Правительства РФ от 17.11.2008 № 1662-р (ред. от 08.08.2009), определяет, что культура постепенно перестает быть сферой ответственности государства - на государственном уровне идет процесс пересмотра основных направлений стратегии развития социальной сферы, направленный на коммерциализацию, что ведет к необходимости перехода учреждений к практике экономических отношений, в основе которых лежит предоставление населению платных услуг [14].

Это обусловлено, прежде всего недостаточным бюджетным финансированием (дефицитом местных бюджетов большинства муниципальных образований) с одной стороны, развитием сферы альтернативных культурных услуг для различных категорий пользователей - с другой.

Экономическое направление выстраивается с учетом постепенной переориентации культуры с полнотратных принципов на принципы самокупаемости. Тем самым, расширение номенклатуры платных услуг становится нормой деятельности учреждений культуры, составной частью экономического направления государственной культурной политики.

Не смотря на это, до настоящего времени зачастую отсутствуют структуры, способствующие развитию рыночного сектора в сфере культуры, работе с коммерческими организациями, меценатами и спонсорами, юридического консультирования, стратегических разработок региональной культурной политики. Этими вопросами эпизодически вынуждены заниматься все структурные подразделения, у которых при ограниченном количестве персонала



достаточно других обязанностей, либо непосредственно областные и муниципальные учреждения, в штате которых также нет специальных «экономических» подразделений, обеспечивающих хозяйственную деятельность в указанной сфере общественных отношений. При этом даже с учетом существующих премий, грантов деятелям культуры, представители творческих профессий не обладают достаточной силой для активного регулирования культурной жизни в стране, что обусловлено реализацией Федерального закона от 22.08.2004 № 122-ФЗ (ред. от 30.12.2015), который существенным образом урезал государственные гарантии творческим работникам.

К тому же, распространение на сферу культуры норм Федерального закона от 05.04.2013 № 44-ФЗ (ред. от 30.12.2015) «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд» поставило культурную сферу на одну ступень с отраслями промышленного производства без учета творческой специфики культурной деятельности, так как в результате, при выборе поставщика услуги, превалирующим оказывается не качество ее предоставления, обусловленную творческой составляющей, а минимальная цена контракта.

Кроме того, необходимо отметить, что анализ Концепции долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года, свидетельствует о том, что увеличение бюджетных расходов на культуру до 2020 г. не планируется. Объем расходов зафиксирован на отметке 0,6 % от ВВП с учетом средств внебюджетных фондов. Сфера культуры, к сожалению, воспринимается как отрасль, функционирование которой убыточно для государственного бюджета [14].

Финансово-экономические ведомства предпринимают настойчивые попытки оценить культуру исключительно с точки зрения экономической эффективности, объясняя невозможность повышения расходов на культуру неэффективностью бюджетных расходов в этой сфере.

В-четвертых, в рамках комплекса мероприятий по реализации

административной реформы, реформы местного самоуправления и бюджетной реформы, вопросы развития культуры сферы стали компетенцией органов власти субъектов РФ и местного самоуправления.

Федеральные органы, отдавая вопросы развития культуры в ведение регионов, дистанцировались от решения отраслевых проблем, что привело к кризисной ситуации в культурном пространстве, ввиду того, что в государственной и муниципальной собственности находится большая часть учреждений культуры, а региональный бюджет зачастую не способен взять на себя полноценное обеспечение деятельности всех учреждений. Данная децентрализация управления выявила и другие негативные последствия.

Так, формирование в регионах различных стандартов в сфере культуры создает сложности в развитии межрегионального культурного сотрудничества, а самостоятельность и суверенитет регионов способствует созданию искусственных границ в культурных процессах, не учитывая, что культурное пространство не всегда совпадает с границами административных единиц.

При этом проблемы развития культурной сферы, которые раньше решались на федеральном уровне, в сегодняшнее время не всегда возможно решить на уровне региона, что способствует эскалации диспропорции в развитии культуры регионов.

В целом изменился и общественный статус государственных (муниципальных) учреждений культуры. До недавнего времени их деятельность позиционировалась как реализация государственной культурной политики в части приобщения населения к культурным ценностям и сохранения преемственности развития отечественной культуры, то в настоящее время, согласно Базовому стандарту, они направлены на оказание услуг населению в сфере досуга. К тому же введение новых организационно-правовых форм государственных (муниципальных) учреждений (Федеральный закон Российской Федерации от 03 ноября 2006 № 174-ФЗ «Об автономных учреждениях» и Федеральный закон Российской Федерации от 08.05.2010 №83-ФЗ «О внесении

изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации в связи с совершенствованием организационно-правового положения государственных (муниципальных) учреждений») способствовало лишению организаций и учреждений культуры, зарегистрированных в форме автономных и бюджетных учреждений, субсидиарной ответственности государства.

В качестве отдельной проблемы можно выделить и тот факт, что с 2011 года средства массовой информации были выведены из-под юрисдикции Министерства культуры РФ и в настоящее время регламентируются Министерством связи и массовых коммуникаций РФ. В связи с этим, потенциал СМИ по культурному просвещению оказывается незадействованным в векторе культурного развития.

Говоря о занятости в сфере культуры необходимо отметить и о тенденции «старения» кадров, а также роста несоответствия между квалификацией сотрудников и требованиями, предъявляемыми современным информационным обществом. Так возрастной состав специалистов культурно-творческой деятельности на 80 % состоит из людей пенсионного и предпенсионного возраста. Отрасль культуры испытывает острый дефицит в кадрах, обладающих профессиональными компетенциями и навыками привлечения в организации культуры денежных средств и иных ресурсов. Это связано с тем, что в области культуры не действуют рыночные механизмы установления адекватного размера заработной платы. По состоянию на 1 января 2016 года размер средней заработной платы работников учреждений культуры составляет 16800 руб. Данный минимум определен федеральными нормативными актами, в которых, по сути, не учтены социально-экономические особенности регионов. К тому же, данный показатель достигается за счет возможности внутреннего совмещения и рассчитывается не по каждой должности, а среднесписочно. Размер денежного содержания не соответствует степени ответственности и объему предъявляемых требований, что определяет низкий уровень мотивации у молодых перспективных специалистов трудоустроиваться в учреждения культуры [14].

Таким образом, несмотря на все проблемы, роль культуры в современном обществе неопределима. Культура не является только лишь формой удовлетворения человеческих потребностей, а возведение ее на уровень, позволяющий ей стать активным участником социально-экономических процессов, требует определенных усилий со стороны, прежде всего, государства. «Инвестирование государства в культуру означает инвестирование в «человеческий капитал».

### 1.6 SWOT-Анализ

Для того чтобы успешно выжить в долгосрочной перспективе, организация должна уметь прогнозировать то, какие трудности могут возникнуть на её пути в будущем, и то, какие новые возможности могут открыться для неё. Поэтому стратегическое управление, изучая внешнюю среду, концентрирует внимание на выяснении того, какие угрозы и возможности таит в себе внешняя среда.

Чтобы успешно справляться с угрозами и действительно использовать возможности, отнюдь не достаточно только знания о них. Можно знать об угрозе, но не иметь возможности противостоять ей и тем самым потерпеть поражение. Также можно знать об открывающихся возможностях, но не обладать потенциалом для их использования и, следовательно, не суметь их использовать. Сильные и слабые стороны внутренней среды организации в такой же мере, как угрозы и возможности, определяют условия успешного существования организации. Поэтому очень важно при анализе внутренней среды выявить именно то, какие сильные и слабые стороны имеют отдельные составляющие организации и организация в целом.

Суммируя вышесказанное, можно констатировать, что анализ среды, направлен на выявление угроз и возможностей, которые могут возникнуть во внешней среде по отношению к организации, а также сильных и слабых сторон, которыми обладает организация.

Применяемый для анализа среды метод SWOT(аббревиатура составлена из первых букв английских слов: сила-strength, слабости-weakness, возможности-opportunities, угрозы-threats) является довольно широко признанным подходом,

позволяющим провести совместное изучение внешней и внутренней среды.

Применяя метод SWOT, удастся установить линии связи между угрозами и возможностями. Методология SWOT предполагает сначала выявление сильных и слабых сторон, а также угроз и возможностей, а далее – установление цепочек связей между ними, которые в дальнейшем могут быть использованы для формулирования стратегии организации.

Сначала, с учётом конкретной ситуации, в которой находится организация, составляются список её слабых сторон - это отсутствие чего-то важного для функционирования предприятия или то, что вам пока не удастся по сравнению с другими компаниями и ставит вас в неблагоприятное положение. В качестве примера слабых сторон можно привести слишком узкий ассортимент выпускаемых товаров, плохую репутацию компании на рынке, недостаток финансирования, низкий уровень сервиса, наличие устаревшего оборудования, низкую рентабельность продаж, неустойчивое финансовое положение и так далее.

Далее выделяем сильные стороны организации - это то, в чем оно преуспело или какая-то особенность, предоставляющая вам дополнительные возможности. Сила может заключаться в имеющемся у вас опыте, доступе к уникальным ресурсам, наличии передовой технологии и современного оборудования, высокой квалификации персонала, высоком качестве выпускаемой вами продукции, известности вашей торговой марки, низкий удельный вес издержек в выручке от продаж и так далее.

Также выделяем рыночные угрозы - события, наступление которых может оказать неблагоприятное воздействие на ваше предприятие.

Далее выделяем рыночные возможности - благоприятные обстоятельства, которые ваше предприятие может использовать для получения преимущества. В качестве примера рыночных возможностей можно привести ухудшение позиций ваших конкурентов, резкий рост спроса на продукцию, появление новых технологий производства вашей продукции, рост уровня доходов населения и т.п. Следует отметить, что возможностями с точки зрения SWOT-анализа являются не

все возможности, которые существуют на рынке, а только те, которые может использовать данное предприятие.

После того как составлен конкретный список слабых и сильных, а также угроз и возможностей, наступает этап установления связей между ними. Для установления этих связей составляется SWOT-анализ.

Для проведения SWOT-анализа необходимо построить SWOT-матрицу. SWOT-матрица приведена в таблице 1.1.

Таблица 1.1 - SWOT-матрица организации «Дворец искусств»

<p>Возможности</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. выход на новые рынки;</li> <li>2. оптимизация кадров и профессиональных компетенций;</li> <li>3. расширение целевой аудитории;</li> <li>4. сотрудничество с зарубежными организациями.</li> </ol>	<p>Угрозы</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Изменение экономической обстановки в стране, влияющих на создание портфеля клиентов;</li> <li>2. рост конкуренции на рынке культурных услуг;</li> <li>3. изменения в законодательной базе РФ, регулирующих деятельность организаций на рынке культурных услуг;</li> <li>4. изменение предпочтений клиентов (больше риска для большей доходности).</li> </ol>
<p>Сильные стороны</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Уникальный продукт, подразумевающий потенциал для получения большей прибыли;</li> <li>2. профессиональный топ- менеджмент;</li> <li>3. система мотивации;</li> <li>4. налаженное взаимодействие с партнерами;</li> <li>5. Индивидуальный подход к каждому клиенту. Профессиональная консультация.</li> </ol>	<p>Слабые стороны</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Отсутствие постоянной клиентской базы;</li> <li>2. предвзятое отношение к конкурентам;</li> <li>3. высокая текучесть кадров, а именно менеджеров по продажам;</li> <li>4. отсутствие CRM- системы;</li> <li>5. Временный характер структурных продуктов.</li> </ol>

Таким образом, завершая анализ сильных и слабых сторон организации, а так же воздействия внешней среды на деятельность учреждения, следует отметить следующее: МБУ «Дворец искусств» успешно противостоит своим конкурентам, благодаря уникальным продуктам и сильному менеджменту организации. Организация «Дворец искусств» находится под постоянным давлением внешних

негативных факторов, например, изменение в предпочтениях клиентов. Однако, используя возможности внешней среды, МБУ «Дворец искусств» сможет укрепиться на рынке, расширив ассортимент предлагаемых услуг и завоевывая новые рынки.

## 2 АНАЛИЗ ФИНАНСОВО-ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МБУ «ДВОРЕЦ ИСКУССТВ»

### 2.1 Анализ финансового состояния учреждения

Проведем анализ показателей финансово-хозяйственной деятельности МБУ «Дворец искусств».

Таблица 2.1 - Показатели финансово-хозяйственной деятельности МБУ «Дворец искусств» за 2017-2018 гг.

В тыс. руб.

Наименование показателя	2017 г.	Уд.вес.	2018 г.	Уд.вес.	Темп роста	
					Тыс.руб.	%
Поступления, в том числе:	15740	100%	15439	100%	-301	98,09
приносящей доход деятельности	4236	26,91	4564	29,56	328	107,74
субсидии на выполнение муниципального задания	11503	73,08	10874	70,43	-629	94,53
субсидии на иные цели	0	0,00	0	0		0
Выплаты всего, в том числе:	25548	100%	26211	100%	663	102,60
заработная плата	17302	67,72	18000	68,67	698	104,03
прочие выплаты	5	0,02	5	0,02	0	100
начисления на оплату труда	2288	8,96	1830	6,98	-458	79,98
услуги связи	31	0,12	31	0,12	0	100
транспортные услуги	7	0,03	7	0,03	0	100
коммунальные услуги	1456	5,70	1599	6,10	143	109,82
аренда помещения	0	0,00	0	0,00	0	0
работы, услуги по	420	1,64	1108	4,23	688	263,81

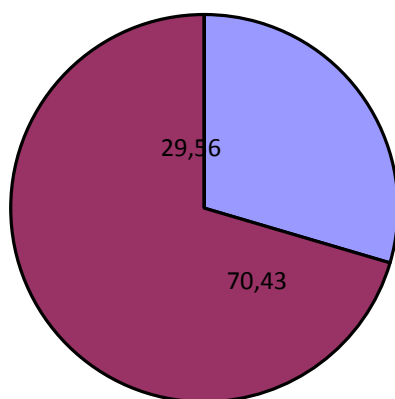
содержанию имущества						
прочие работы, услуги	161	12,79	401	1,53	240	249,07
прочие расходы	156	0,61	156	0,60	0	100
расходы по приобретению основных средств	455	1,78	282	1,08	-173	61,98
расходы по приобретению материальных запасов	3267	12,79	2792	10,65	-475	85,46

Произошло уменьшение поступлений за период 2017-2018 гг. на 301 тыс.руб. за счет снижения субсидий на выполнение муниципального задания.

Произошел рост выплат на 663 тыс.руб. за анализируемый период.



2017



2018



Рисунок 2.1 - Структура поступлений МБУ «Дворец искусств» за 2017-2018 гг., %

Следует отметить, что среди поступлений наибольший вес занимают субсидии на выполнение муниципального задания.

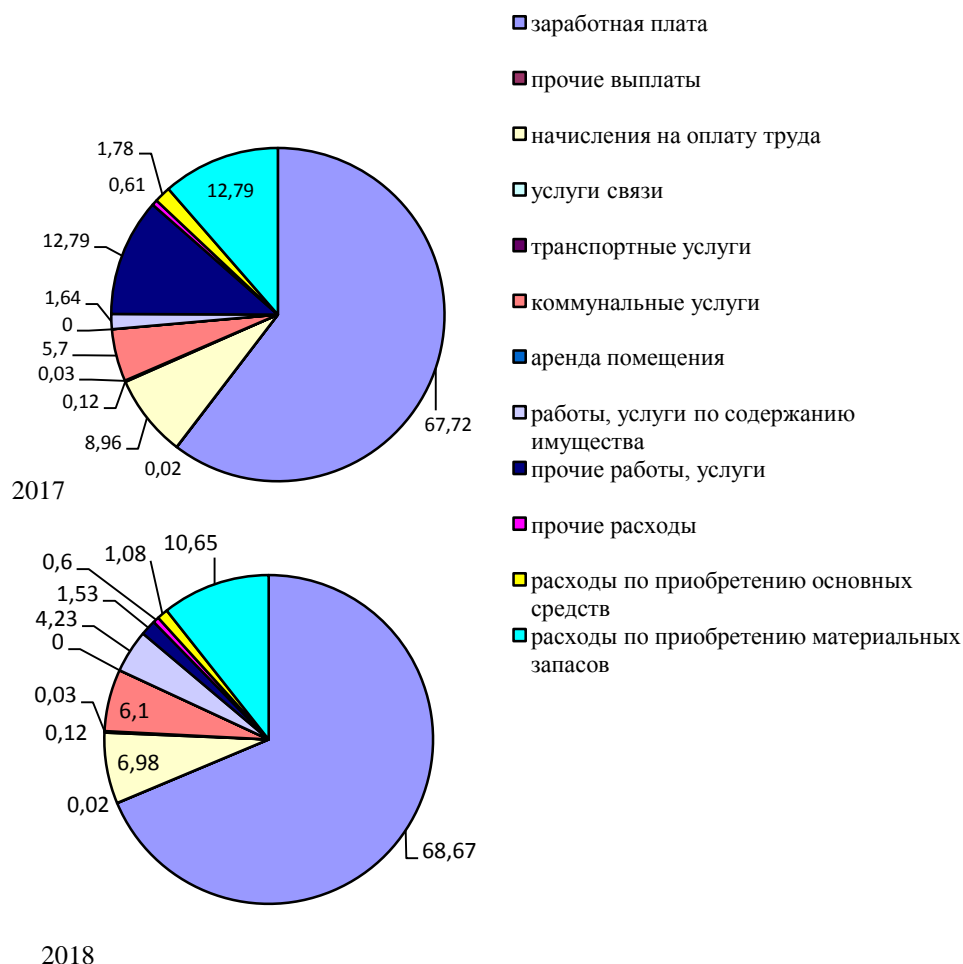


Рисунок 2.2 - Структура поступлений МБУ «Дворец искусств» за 2017-2018 гг., %

Наибольший удельный вес в затратах составили затраты на фонд оплаты труда и приобретение материальных запасов. Третье место занимают начисления на выплаты по оплате труда. Однако, по данной статье произошло снижение затрат за анализируемый период на 458 тыс.руб. или на 20,02%.

Четвертое место по доле расходов на содержание детей занимают расходы на оплату коммунальных услуг. Хозяйственные расходы, в состав которых входят

расходы на материальную базу, расходы по содержанию здания, расходы на организацию учебного процесса, игрушки составляют менее 2%. Если на «защищенные статьи» средства еще как-то финансируются, то на остальное в бюджете нет денег.

Основные технико-экономические показатели хозяйственной деятельности МБУ «Дворец искусств» за 2016-2018 гг. представлены в таблице 2.2.

Таблица 2.2 - Основные технико-экономические показатели хозяйственной деятельности МБУ «Дворец искусств» за 2016-2018 гг.

В тыс. руб.

Показатели	2016 г.	2017 г.	2018 г.	Абсолютное изменение (+,)		Темп изменения, %	
				2017 г. – 2016 г.	2018 г. – 2017 г.	2017 г. – 2016 г.	2018 г. – 2017 г.
1. Среднесписочная численность работающих, чел.	22	28	45	4	17	89,9	78,9
2. Фонд оплаты труда, тыс. руб.	18364	17302	18000	-1062	698	122,3	128,8
3. Среднемесячная заработная плата, руб.	18,0	22,0	25,0	4,0	3,0	122,3	113,7
4. Производительность труда, тыс. руб./чел.	51113,6	66484,1	29056,7	15370,5	-37427	130,1	43,7
5. Среднегодовая стоимость основных средств, тыс. руб.	10318,5	11173,5	8632,5	855	-2541	108,2	77,2
6. Фондоотдача, руб.	89,1	119,0	57,2	29,9	61,8	133,5	48,0
7. Фондовооруженность, тыс. руб./чел.	0,011	0,008	0,017	-0,003	0,009	0,72	в 2,1р.
8. Фондорентабельность, %	1,52	3,3	0,98	1,8	-2,3	в 2,1р.	29,6
9. Среднегодовая стоимость оборотных средств, тыс. руб.	284277	310874	361978	26597	51104	109,3	116,4
10. Оборачиваемость оборотных средств: в днях оборота	112	85	267	-27	182	75,7	313,4
в числе оборотов (коэффициент оборачиваемости)	3,2	4,3	1,4	1,1	-2,9	-	-
11. Рентабельность продаж, %	3,8	3,4	3,7	-0,4	0,4	-	-
12. Рентабельность оборотного капитала, %	12,1	14,3	5,1	2,2	-9,1	-	-

Из таблицы 7.2 видно, что в 2018 г. по сравнению с 2017 г. среднесписочная численность персонала увеличилась на 17 чел. Среднемесячная заработная плата в 2017 г. по сравнению с 2016 г. увеличилась на 4 тыс.руб., а в 2018 г. по сравнению с 2017 г. увеличение составило 3 тыс.руб. Среднемесячная заработная плата в 2018 г. составила 25 тыс.руб., что на 13,7 % больше по

сравнению с 2017 г.

Рентабельность продаж в 2017 г. по сравнению с 2016 г. уменьшилась на 0,4%. В 2018 г. по сравнению с 2017 г. рентабельность продаж увеличилась на 0,4% и составила сумму 3,7%, что является эффективным моментом в деятельности организации.

## 2.2 Анализ структуры и динамики персонала организации

Анализ структуры и численности персонала МБУ «Дворец искусств» выполнен в таблице 2.2.1 и на рисунке 2.2.2

Таблица 2.2.1 - Анализ структуры и численности персонала МБУ

«Дворец искусств»

Категории работающих	2016		2017		2018		Отклонение 2018/2016	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%	чел.	%
Персонал управления	10	45,5	12	42,8	15	33,3	5	-12,2
специалисты	11	50	15	53,6	29	64,5	18	14,5
Рабочие (вспомогательный персонал)	1	4,5	1	3,6	1	2,2	0	-2,3
ИТОГО	22	100,0	28	100,0	45	100,0	23	-

Из таблицы 2.2.1 видно, что в анализируемом периоде фактическая численность работающих увеличилась на 23 человека. Изменилась структура работающих – уменьшилась доля персонала управления на 12,2%, в то же время увеличилась доля специалистов на 14,5%.

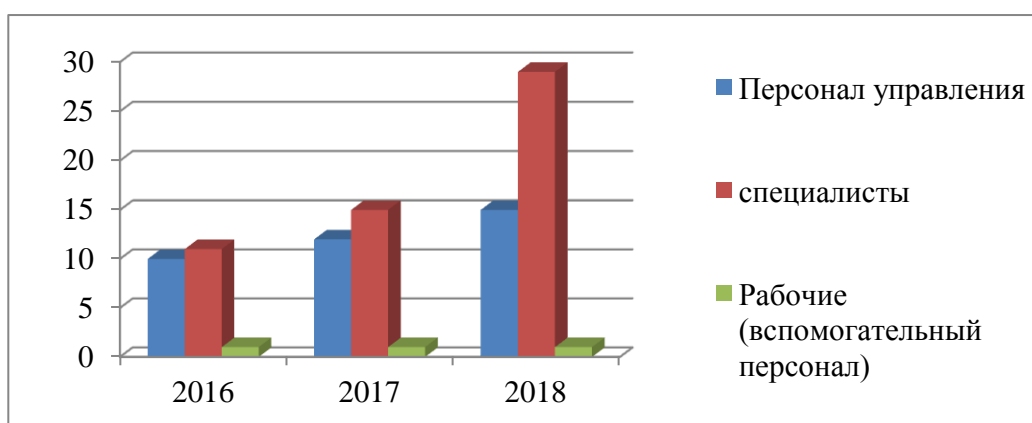


Рисунок 2.2.1 - Динамика структуры и численности персонала МБУ «Дворец искусств»

Из рисунка 2.2.1 видно, что на протяжении исследуемого периода наибольшую численность имеет категория «специалисты». Соотношение категорий персонала меняется незначительно.

Движение персонала в МБУ «Дворец искусств», связанное с приемом и увольнением работников, является важным объектом анализа, поскольку уровень стабильности кадров – один из факторов, оказывающих влияние на эффективность труда. Данный анализ представлен в таблице 2.2.2.

Таблица 2.2.2 - Анализ движения персонала МБУ «Дворец искусств»

Показатели	2016	2017	2018	2018 к 2016 (+/-)
Среднесписочная численность, чел.	10	28	45	+5
Принято, чел.	15	29	21	6
Уволено, чел.	1	6	7	+6
в т.ч. по собственному желанию	1	6	7	+6
Коэффициенты:				
- общего оборота, %	15,3	13,3	11,2	-2,1
- оборота рабочей силы по приему, %	8,1	7,6	7,0	-0,6
- оборота рабочей силы по увольнению, %	7,2	5,7	4,2	-1,5
- текучести, %	5,7	4,7	3,3	-1,5

Таким образом, коэффициент общего оборота рабочей силы уменьшился в 2018 году на 2,1% по сравнению с 2017 годом и на 4,1% по сравнению с 2016 годом.

Разделение оплаты труда сотрудников на постоянную и премиальную часть в 2016-2018 годах приведено в таблице 2.2.3.

Таблица 2.2.3 - Динамика фонда оплаты труда МБУ «Дворец искусств»

в 2016-2018 гг.

В тыс. руб.

Показатель	Год						Абсолют. откл.(+,-)	Темп прироста, %
	2016		2017		2018			
	Тыс. руб.	%	Тыс. руб.	%	Тыс. руб.	%		
Тарифный фонд	13653	86	13954	76	13954	71	-19699	59
Премиальная часть оплаты труда	4711	14	3349	24	4047	29	-665	14

Всего	18364	100	17302	100	18000	100	-20364	53
-------	-------	-----	-------	-----	-------	-----	--------	----

За рассматриваемый период размер фонда оплаты труда снизился на 20364 тыс. руб. или на 53 %. При этом тарифный фонд оплаты труда снизился на 59 %, а премиальная часть – на 14 %. Сокращение затрат на оплату труда произошли из-за сокращения численности персонала.

В 2018 году была увеличена зависимость оплаты труда от эффективности работы, что говорит об увеличении материальной заинтересованности сотрудников. Проведенный анализ условий оплаты труда и премирования показывает, что размер заработной платы сотрудников предприятия поставлен в зависимость от результатов их трудовой деятельности предприятия. За каждое нарушение трудовой дисциплины к работнику применяется санкция в виде лишения премии или ее части.

Мотивация персонала в МБУ «Дворец искусств» осуществляется в материальной и нематериальной формах. Оплата труда в любых формах организации экономики является основным источником дохода наемного работника, основой материального благополучия членов его семьи, она является наиболее эффективным средством побуждения работника к высокопроизводительному и качественному труду.

Существующая структура затрат на оплату труда в МБУ «Дворец искусств» показана на рисунке 2.2.2

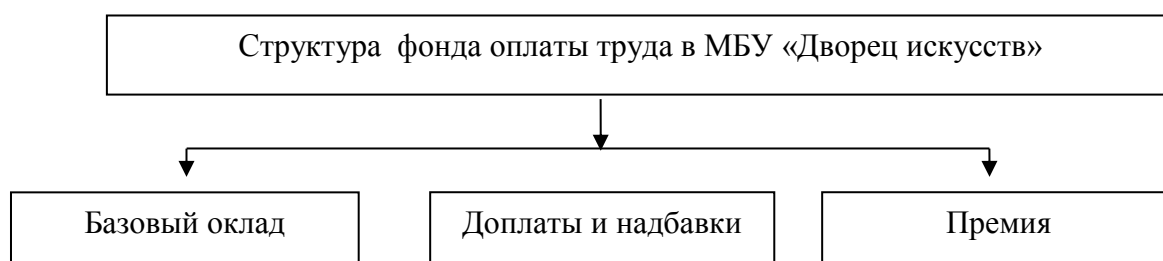


Рисунок 2.2.2 - Структура фонда оплаты труда в МБУ «Дворец искусств»

В материальной системе мотивации наиболее значимым экономическим методом мотивации в МБУ «Дворец искусств» является заработная плата,

начисляемая по повременно-премиальной системе оплаты труда, при которой размер заработной платы работника зависит соответствующего присвоенному окладу.

Рассмотрим основные методы, используемые для управления персоналом в МБУ «Дворец искусств».

1. Административные - руководитель использует свои управленческие возможности, применяя властные отношения, систему административно-правовых взысканий, распорядительную и организационную политику. Административные методы по своему характеру побуждают персонал к осмыслению трудовой дисциплины, ответственности за выполняемую работу и структурированному виду деятельности.

Примерами административных методов управления в МБУ «Дворец искусств» является запрет, указание, приказ, консультация, деловой совет, а так же разъяснение и предложение. При «негативном» воздействии этих методов, МБУ «Дворец искусств» может столкнуться с проблемами принятия формальных коллективных договоров, пользования устаревших положений и правил, текучести персонала, отсутствие системы контроля и просто безразличное отношение работников к своему делу.

Стиль руководства в организации демократический, то есть, все сотрудники: линейные руководители, руководители функциональных подразделений, специалисты принимают участие в решении проблем в организации и разработки проектов его развития. Применения данного стиля помогает создать команду, повысить корпоративный дух учреждения, объединить всех для достижения основных целей организации [11, с.67].

2. Социально-психологические методы, направленные на оптимизацию психологических проявлений в интересах учреждения и личности в целом.

Можно выделить следующие элементы корпоративной культуры, проявляющиеся в МБУ «Дворец искусств»:

- прием руководством учреждения своих сотрудников независимо от ранга.

Для этого выделено определенное время, причем сотрудник может обратиться на подобном приеме с любым предложением или вопросом, как служебным, так и личным;

- вполне допустим разговор руководителя с подчиненными за чашкой чая или кофе;

- работники получают благодарность за успешную работу: хвалят - прилюдно, выговор - только с глазу на глаз.

В МБУ «Дворец искусств» идет процесс вовлечения сотрудников в управление учреждением, дополнение формальных служебных отношений неформальными контактами.

3. Экономические методы: за добросовестное выполнение должностных обязанностей и достижение конкретных результатов в работе, повышение производительности труда.

Немаловажной задачей руководства является процесс мотивирования своих сотрудников. Каждый из нас знает – что мотивация это залог успешной трудовой деятельности сотрудников организации и соответственно повышение экономических показателей всего организации в целом.

В инструменты материальной мотивации относятся:

- добровольное медицинское страхование (ДМС);
- предоставление служебного автотранспорта для перевозки сотрудников;
- выплата премий на праздники;
- выплаты процентов от продаж ежемесячно как дополнительный бонус к окладу сотрудников;
- компенсации на обеды.

Кроме того, все сотрудники организации имеют социальный пакет, что является неоспоримым преимуществом для учреждения. Таким образом, это создает для персонала максимально комфортные условия работы.

Социальная деятельность мотивации сотрудников учреждения позволяет

повышать трудовую деятельность каждого сотрудника, так как инструменты мотивации повышают интерес у сотрудников к развитию учреждения, к повышению эффективности ее деятельности. Они принимают активное участие в решении проблем учреждения, предлагают свои предложения и мероприятия, которые нацелены на создания эффективной организационной системы. К инструментам нематериальной мотивации сотрудников организации относятся:

- возможность карьерного роста сотрудников внутри учреждения;
- регулярная «горизонтальная» ротация кадров;
- упоминание имени сотрудника в реализованном им проекте;
- предоставление дополнительных выходных за эффективный вклад в развитие учреждения.

Таким образом, основными причинами текучести персонала МБУ «Дворец искусств» в 2018 г. можно назвать проблемы, связанные с неудовлетворительным уровнем мотивации и слабо развитой карьерной структурой организации. Анализ системы управления персонала выявил такие проблемы, как недостаточное развитие системы в организации профессионального развития персонала.



### 3 РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЯ С ЦЕЛЬЮ УВЕЛИЧЕНИЯ ДОХОДОВ МБУ «ДВОРЕЦ ИСКУССТВ»

#### 3.1 Экономическая целесообразность создания зала-трансформера

##### 3.1.1 Теоретические основы инвестирования

Исследование проблем инвестирования всегда находилось в центре экономической науки. Это обусловлено тем, что инвестиции затрагивают самые глубинные основы хозяйственной деятельности, определяя процесс экономического роста в целом.

Понятие инвестиции (от лат. *investio* - одеваю) практически в любом словаре трактуется как вложения капитала в отрасли экономики внутри страны и за границей. Это определение уточняется целым рядом других, которые указаны в таких законах, как «Об инвестиционной деятельности», «О налогообложении прибыли предприятий», «О режиме иностранного инвестирования», «Про внешнеэкономическую деятельность предприятия». Итак, сделаем краткий обзор данных понятий по отечественному законодательству.

Инвестиции- все виды имущественных и интеллектуальных ценностей, которые вкладываются в объекты предпринимательской и других видов деятельности, в результате которой создается прибыль(доход) или достигается социальный эффект.

Инвестиция-хозяйственная операция, которая предусматривает приобретение основных фондов, нематериальных активов, корпоративных прав и ценных бумаг в обмен на средства или имущество.

Следует отметить, что не всякое вложение сбережений (имущественных и интеллектуальных ценностей) представляет собой инвестиции. Например, если физическое лицо приобретает у другого физического лица ценные бумаги, то инвестиции такого рода носят ограниченный характер, поскольку при этом происходит только изменение их собственников, т.е. имеет место акт передачи денежных средств и приобретения прав на получение в будущем доходов компании, акции которой были приобретены.

Следующее, не менее важное определение, уточняющее сущность инвестиций - это инвестиционная деятельность.

Инвестиционная деятельность - это совокупность практических действий граждан, юридических лиц и государства по реализации инвестиций.

Инвестиционная деятельность может осуществляться в форме:

- инвестирования, осуществляемого гражданами, негосударственными предприятиями, хозяйственными ассоциациями, объединениями обществами, а также общественными и религиозными организациями, другими юридическими лицами, основанными на коллективной собственности;
- государственного инвестирования;
- иностранного инвестирования;
- совместного инвестирования средств и ценностей гражданами и юридическими лицами России и иностранных государств.

Объектом инвестиционной деятельности может являться любое имущество, в том числе основные фонды и оборотные средства во всех сферах народного хозяйства, ценные бумаги, целевые денежные вклады, научно-техническая продукция, интеллектуальные ценности, другие объекты собственности, а также имущественные права.

Субъектами инвестиционной деятельности (инвесторами и участниками) могут быть граждане и юридические лица, а также государство в лице правительства.

Инвесторы- субъекты инвестиционной деятельности, которые принимают решение о вложении собственных, заемных и привлеченных имущественных и интеллектуальных ценностей в объекты инвестирования.

Инвесторы, по закону, могут выступать в роли вкладчиков, кредиторов, покупателей, а также исполнять функции любого участника инвестиционной деятельности. Права у всех инвесторов, независимо от формы собственности, равны и размещение инвестиций в любые объекты является их неотъемлемым правом, охраняемым законом.

Участники инвестиционной деятельности- граждане и юридические лица других государств, которые обеспечивают реализацию инвестиций как исполнители заказов или на основании поручения инвестора.

Инвестор определяет цели, направления и объемы инвестиций и привлекает для их реализации на договорной основе любых участников инвестиционной деятельности, в том числе и путем организации конкурсов и торгов. Государство и должностные лица не имеют права вмешиваться в договорные отношения участников инвестиционной деятельности сверх своей компетенции.

Инвестиционный цикл-комплекс мероприятий от момента принятия решения об инвестировании до завершающей стадии инвестиционного проекта, в частности, например, научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы, принятие инвестиционных решений, планирование и проектирование, подготовка к строительству, строительство, выход на проектные показатели и режим окупаемости вложений.

Инвестиционный процесс- ряд повторяющихся инвестиционных циклов.

Инвестиционным комплексом называется система предприятий и организаций, выполняющих в производстве функцию создания необходимых недвижимых основных фондов, достаточных для деятельности предприятий и организаций всех отраслей народного хозяйства. В состав инвестиционного комплекса входят:

- 1) Инвесторы — вкладчики капитала.
- 2) Промышленности и предприятия, связанные с производством и поставкой предметов для инвестиционного комплекса (создание основных фондов, поставка, строительство).
- 3) Инвестиционные банки.
- 4) Рыночная инфраструктура инвестиционного комплекса.
- 5) Органы государственного регулирования рыночных отношений в инвестиционном комплексе.

Экономическая сущность инвестиций.

Как уже говорилось, инвестиции в наиболее широкой трактовке представляют собой вложения капитала с целью последующего его увеличения. При этом прирост капитала должен быть достаточным для того, чтобы компенсировать инвестору отказ от использования имеющихся средств на потребление в текущем периоде, вознаградить его за риск, возместить потери от инфляции в текущем периоде.

Источником прироста капитала и движущим мотивом осуществления инвестиций является получаемая от них прибыль. Эти два процесса- вложение капитала и получение прибыли- могут происходить в различной временной последовательности. При последовательном протекании этих процессов прибыль получается сразу же после завершения инвестиций в полном объеме. При параллельном их протекании получение прибыли возможно еще до полного завершения процесса (после первого его этапа). При интервальном протекании этих процессов между периодом завершения инвестиций и получения прибыли проходит определенное время, продолжительность которого зависит от особенностей конкретного инвестиционного проекта.

Автор «Инвестиционного менеджмента», Бланк отмечает, что при характеристике экономической сущности инвестиций в современной литературе этот термин иногда трактуется ошибочно или слишком узко. Бланк также не соглашается с тем, что в некоторых источниках инвестиции определяют как

вложения денежных средств. Он указывает, что инвестирование капитала может осуществляться не только в денежной, но и в других формах- движимого и недвижимого имущества, различных финансовых инструментов, нематериальных активов и т.п. И в ряде определений отмечается, что инвестиции представляют собой долгосрочные вложения денежных средств. Безусловно, отдельные формы инвестиций (в первую очередь, капитальные вложения) носят долгосрочный характер, однако инвестиции могут быть и краткосрочными.

Для закрепления понятия «инвестиции», как категории, объединяющей в себе различные виды предпринимательской деятельности приведем наиболее распространенную его классификацию:

1. По объекту вложений:

а) финансовые инвестиции- приобретение корпоративных прав, ценных бумаг, деривативов и других финансовых инструментов. Финансовые инвестиции, в свою очередь подразделяются на прямые (внесение средств в уставный фонд юридического лица в обмен на его корпоративные права) и портфельные (приобретение ценных бумаг и других финансовых активов на фондовом рынке);

б) реальные/капитальные инвестиции - вложение средств в реальные активы, - приобретение домов, сооружений, других объектов недвижимой собственности, других основных фондов и нематериальных активов, которые подлежат амортизации.

2. По характеру участия в инвестировании:

а) прямые инвестиции- непосредственное средств инвестором в объекты инвестирования (данный вид инвестирования осуществляют, в основном, подготовленные инвесторы, имеющие достаточно точную информацию об объекте инвестирования и хорошо знакомые с механизмом инвестирования);

б) непрямые инвестиции - инвестирование, опосредованное другими лицами (инвестиционными или финансовыми посредниками). Эти инвестиции осуществляют инвесторы, не имеющие достаточную квалификацию

для выбора объектов инвестирования и дальнейшего управления ими. В этом случае они приобретают ценные бумаги, выпускаемые инвестиционными или другими финансовыми посредниками (например, инвестиционные сертификаты инвестиционных фондов и инвестиционных компаний), а последние, собранные таким образом инвестиционные средства размещают по своему усмотрению-выбирают наиболее эффективные объекты инвестирования, участвуют в управлении ими, а полученные доходы распределяют затем среди своих клиентов.

### 3. По периоду инвестирования:

а) краткосрочные инвестиции- вложение капитала на период, не более одного года (например, краткосрочные депозитные вклады, покупка краткосрочных сберегательных сертификатов и т.п.);

б) долгосрочные инвестиции- вложение капитала на период более одного года.

В практике больших инвестиционных компаний долгосрочные инвестиции детализируются следующим образом:

- до 2 лет;
- от 2 до 3 лет;
- от 3 до 5 лет;
- больше 5 лет.

### 4. По региональному признаку:

а) внутренние инвестиции- вложение средств в объекты инвестирования, расположенные в границах данной страны;

б) инвестиции за границей- вложение средств в объекты инвестирования, расположенные за пределами данной страны.

### 5. По форме собственности:

- частные- вложения средств, осуществляемые гражданами, а также предприятиями негосударственных форм собственности;

- государственные- вложения, осуществляемые центральными и местными органами власти и управления за счет средств бюджетов, внебюджетных фондов, а также государственными предприятиями за счет собственных и заемных средств;

- иностранные- вложения, осуществляемые иностранными гражданами, юридическими лицами и государствами;

- совместные- вложения, осуществляемые лицами данной страны и иностранных государств.

Источники инвестиций.

В настоящее время использование собственных средств в качестве источника инвестиций доступно только сравнительно крупным, устойчиво работающим предприятиям, а их немного. Как правило, это предприятия-монополисты со стабильным или расширяющимся рынком сбыта. Амортизация в качестве источника инвестирования, даже в условиях переоценки основных фондов, не играет заметной роли. А в связи с тем, что в последнее время темпы инфляции неуклонно возрастают, их роль уменьшается еще больше.

Естественно, что при недостатке собственных средств основное внимание предприятий устремлено на возможности привлечения внешних инвесторов и инвестиционных ресурсов. Здесь для каждого предприятия актуальным становится проблема привлечения иностранных инвесторов и, в первую очередь, разработки инвестиционных проектов [4].

### 3.1.2 Коммерческая эффективность проекта

Для бюджетных учреждений данные вопросы являются не менее актуальными, чем для коммерческих организаций.

Процесс внедрения инновационных технологий в деятельность учреждений культурно – досугового типа является центральным и определяющим звеном его адаптации к рыночным отношениям.

Сегодня весьма современным направлением в совершенствовании материально-технического обеспечения учреждений культуры может стать создание зала- трансформера в целях получения дополнительного дохода сокращения расходов на эксплуатацию концертного зала, снижения себестоимости услуг аренды зала, обновления основных фондов. Все это приведет к снижению затрат на ремонт оборудования в большом концертном зале, к увеличению прибыли (уменьшению убытков), к повышению конкурентоспособности учреждения.

В связи с возникшей в последние годы большей потребностью проведения различных видов мероприятий возникла острая необходимость в создании зала- трансформера.

Ежегодно, во «Дворце искусств» проводится около 450 мероприятий, их посещают более 200 тысяч горожан. В зрительном зале с балконом и двумя ложами в эргономичных креслах можно разместить 929 зрителей.

На сцене Дворца искусств, при необходимости смены декораций можно воспользоваться поворотным кругом. Техническое оснащение, световое и лазерное оборудование соответствуют самым высоким требованиям профессиональных артистов и популярных звезд эстрады.

Во Дворце искусств, в разных залах можно провести несколько мероприятий одновременно для трех тысяч человек.

Предполагается, что создание зала трансформера, специализирующегося на мероприятиях с численностью не более 300- 400 чел, позволит решить проблемы связанные с высокой загруженностью концертного зала, проведением мероприятий в паркетном зале, которые мешают занятиям творческих коллективов дворца искусств, уменьшит использование дорогого оборудования главной сцены , в результате чего уменьшится стоимость ремонтных работ технического оборудования и, соответственно, снизятся расходы предприятия по содержанию технического оснащения сцены концертного зала.

К ремонтным работам относятся работы:



- по техническому обслуживанию оборудования сцены концертного и малого зала, зала под стеклом, паркетного зала, фойе 2 и 3 этажей;
- контрольно-диагностические работы.

Основные показатели инвестиционного проекта.

Инвестиционный проект создания зала- трансформера вместо зала под стеклом относится к локальным инвестиционным проектам, так как его реализация не оказывает существенного влияния на экономическую, социальную и экологическую ситуацию в регионе.

Инвестиционные издержки (капиталовложения в период создания и оснащения зала) включают в себя: затраты на покупку оборудования, инструмента, необходимых для создания зала- трансформера, вспомогательных материалов, необходимых для выполнения работ (таблица 3.1).

В целом потребность в капитале на осуществление инвестиционного проекта составит 36 471 180 рублей.

Особенностью данного проекта является то, что влияние инвестиций на операционную деятельность проявится через аренду зала и продажи билетов на мероприятия, которые будут проводится на базе зала – трансформера.

Основными затратами на реализацию проекта зала – трансформера являются: затраты на техническое оборудование, на материалы, амортизация и прочие затраты.

Для проведения мероприятий и технического обслуживания зала не потребуется принятие новых работников, так как во дворце искусств есть специалисты данного профиля.

Таблица 3.1 – Капитальные вложения на оснащение зала-трансформера

В руб.

Наименование	Сумма
Основные фонды всего в том числе	3641 180,00
Трехполосный точечный модуль массива Coda Audio APS (8 шт.)	4240 320,00
Компактный сабвуфер CodaAudio APS-Sub (6 шт.)	1956 870,00

Низкочастотная акустическая система U4 (2 шт.)	720 800,00
Трехполосная многофункциональная система CodaAudio G715-pro (6 шт.)	1774 800,00
Монитор сценический CodaAudio Cue Four(6 шт.)	1447 890,00
Усилитель мощности Linus14 D (8шт.)	9046 600,00
ALEN&HEATH SQ-7 ЦИФРОВОЙ МИКШЕР, FPGA ОБРАБОТКА 96КHZ, 48 ВХОДНЫХ КАНАЛОВ, 33 ФЕЙДЕРА (1 шт.)	382 140,00
Подиум 1*2м (40 шт.)	1100 000,00
Подиум 1*1 (20 шт.)	400 000,00

Продолжение таблицы 3.1

Нога опорная регулируемая 60-100 см (240 шт.)	600 000,00
Ферма прямая 287х287 2м (20 шт.)	390 000,00
Ферма прямая 287х287 1м ( 20 шт.)	296 000,00
Лебедки 250кг (10 шт.)	3200000,00
F230 II BEAM (30 шт.)	4403 760,00
wash TX1940 ZOOM (24 шт.)	3750000,00
IPL1015W LED BAR WASH (10 шт.)	4403760,00
IPL1015W LED BAR BEAM (10 шт.)	590 300,00
Пульт управления светом dot2 core (1 шт.)	900 000,00
Складной стул для дома и офиса BRABIX Golf Plus CF-003 (400 шт.)	80 000,00
ВСЕГО	36471 180,00

В таблице 3.2 представлен расчет суммы амортизационных отчислений основных фондов, которая составила 4 558 897,50 рублей в год.

Таблица 3.2 - Сумма амортизационных отчислений основных фондов

В руб.

Наименование	Сумма
Стоимость основных фондов	36471 180,00
Амортизация	4 558 897,50

Текущие издержки включают в себя также материальные затраты: вспомогательные материалы, затраты на обеспечение средствами охраны труда и техники безопасности, которые в сумме составят 207038 рублей.

Прочие расходы включают в себя: обслуживание телефонной сети, электроэнергию, охранные услуги, теплоэнергию и т.п. Они составят 15 000 рублей.

Текущие издержки при осуществлении инвестиционного проекта составят 4 559 119, 88 рублей (таблица 3.3).

Таблица 3.3 - Текущие издержки производства

В руб.

Наименование	Всего
1 Материальные затраты	207 038
1.2 Материалы (расходники)	180 000
1.3 Энергетические ресурсы	27 038
2. Амортизация основных фондов	4 558 897,50
3. Прочие затраты	15 000
Итого затрат:	4 559 119,88
Издержки без амортизации	222 038

Экономический эффект от создания данного зала может быть получен в результате сдачи его в аренду в среднем в течение года три дня в месяц по три часа в день из расчета 70000 рублей за час ( $70000 \cdot 3 \cdot 3 \cdot 12 = 7\,560\,000$  рублей). Также произойдет сокращение затрат по концертному залу в среднем за год на 4 797 000 рублей. Итого суммарный эффект может быть получен в сумме 12 357 000 рублей.

### 3.2 Методические основы оценки коммерческой эффективности инвестиционных проектов

Эффективность инвестиционного проекта характеризуется системой показателей, которые отражают соотношение затрат и результатов от инвестиционного проекта.

Выделяют следующие показатели эффективности инвестиционного проекта относительно интересов его участников:

- показатели коммерческой (финансовой) эффективности, учитывающие финансовые последствия реализации проекта для его непосредственных участников;

- показатели бюджетной эффективности, отражающие финансовые последствия проекта для федерального, регионального или местного бюджетов;

- показатели экономической эффективности, учитывающие затраты и результаты, связанные с реализацией проекта, выходящие за пределы прямых финансовых интересов участников инвестиционного проекта и допускающие стоимостное измерение.

При определении эффективности инвестиционного проекта оценка предстоящих затрат и результатов осуществляется в пределах периода планирования, который измеряется количеством шагов расчета. Шагом расчета в пределах периода планирования могут быть; месяц, квартал, полугодие или год.

Для соизмерения показателей по различным шагам периода планирования при оценке эффективности инвестиционного проекта используется приведение их к ценности в начальном шаге (дисконтирование).

Технически приведение к начальному шагу затрат, результатов и эффектов, которые имеют место на  $t$ -ом шаге расчета реализации проекта, производится путем их умножения на коэффициент дисконтирования  $\alpha_t$ , определяемый как:

$$\alpha_t = \frac{1}{(1 + E)^t} \quad (1)$$

где  $t$  - номер шага расчета ( $t = 0, 1, \dots, T$ ),

T - период планирования;

E - норма дисконтирования, равная приемлемой для инвестора норме доходности на капитал.

Для сравнения вариантов инвестиционного проекта, а также для сравнения различных инвестиционных проектов используется ряд общепринятых показателей. К ним относятся: чистый дисконтированный доход (ЧДД), индекс доходности (ИД), внутренняя норма доходности (ВНД), срок окупаемости.

Чистый дисконтированный доход - это сумма текущих эффектов (разницы результатов и затрат) за весь период планирования, приведенная к начальному шагу:

$$\text{ЧДД} = \sum_{t=0}^T (\underline{R_t} - \underline{Z_{+t}}) \times \alpha_t - K \quad (2)$$

где  $R_t$  - результаты, достигаемые на t-ом шаге расчета;

$Z_{+t}$  - затраты, осуществляемые на t-ом шаге расчета, при условии, что в них не входят капиталовложения;

□  $t$  - коэффициент дисконтирования.

$K$  - сумма дисконтированных капиталовложений, вычисляемая по формуле:

$$K = \sum_{t=0}^T \underline{K_t} \times \alpha_t$$

(3)

где  $K_t$  - капиталовложения на t-ом шаге.

В случае если ЧДД проекта положителен, проект эффективен, если отрицателен - неэффективен. Чем больше ЧДД, тем эффективнее проект.

Индекс доходности - это отношение приведенного эффекта к приведенным капиталовложениям:

$$\text{ИД} = \frac{1}{K} \times \sum_{t=0}^T (\underline{R_t} - \underline{Z_t^+}) \times a_t \quad (4)$$

Если ИД больше единицы, проект эффективен, если ИД меньше единицы - неэффективен.

Внутренняя норма доходности - это норма дисконта (Евнд), при которой величина приведенных эффектов равна приведенным капиталовложениям, то есть Евнд находится из уравнения:

$$\sum_{t=0}^T \frac{\underline{R_t} - \underline{Z_t^+}}{(1+E)^t} = \sum_{t=0}^T \frac{K_t}{(1+E)^t} \quad (5)$$

Найденное значение  $E_{\text{внд}}$  (ВНД) сравнивается с требуемой инвестором нормой дохода на вкладываемый капитал. В случае, когда ВНД равна или больше требуемой инвестором нормы дохода на капитал, капиталовложения в данный инвестиционный проект оправданы, и может рассматриваться вопрос о его принятии. В противном случае капиталовложения в данный проект нецелесообразны.

Срок окупаемости - это минимальный временной интервал (от начала осуществления проекта), за пределами которого ЧДД становится и в дальнейшем остается неотрицательным.

При осуществлении проекта выделяется три вида деятельности: инвестиционная, операционная и финансовая.

В рамках каждого вида деятельности происходит приток и отток денежных средств. Разность между ними называется потоком денежных средств.

Сальдо денежных потоков - это разность между притоком и оттоком денежных средств от всех трех видов деятельности.

Положительное сальдо денежных потоков на  $t$ -ом шаге определяет излишние денежные средства на  $t$ -ом шаге. Отрицательное - определяет недостающие денежные средства на  $t$ -ом шаге.

Необходимым критерием осуществимости инвестиционного проекта является положительность сальдо накопленных денежных потоков в любом временном интервале, в котором осуществляют затраты и получают доходы. Отрицательная величина сальдо накопленных денежных потоков свидетельствует о необходимости привлечения дополнительных собственных или заемных средств и отражения этих средств в расчетах эффективности.

### 3.3 Оценка эффективности предлагаемого мероприятия

В основу расчетов по оценке коммерческой эффективности проекта положены следующие предположения:

- продолжительность периода планирования принята 8 лет (8 шагов);
- в качестве шага планирования принят один год;
- норма дисконта принята на уровне 15 % в год;
- цены, тарифы и нормы не изменяются на протяжении всего периода планирования;

Продолжительность периода определена исходя из среднего срока службы технологических машин и оборудования

Норма дисконтирования установлена из условий:

- ключевая ставка ЦБ РФ - 7,75 %;
- риск недополучения прибыли - 7,25%.

Сделанные предположения характеризуют оценку эффективности проекта как предварительную, требующую уточнения в дальнейшем.

Результаты расчетов по оценке коммерческой эффективности проекта представлены в таблицах 3.4-3.9.

Инвестиционный проект, его реализация сопровождается оттоками и притоками денег. Особенностью инвестиционного проекта является то, что сначала по времени идут оттоки денег – инвестиции и лишь потом притоки – доходы от операционной деятельности. По этой причине инвестиционный проект нельзя реализовать, если не будут найдены источники финансирования оттоков - инвестиций.

Элементы трёх видов деятельности - инвестиционной, операционной, финансовой - определяются прямым подсчётом потребности в земле, оборудовании, покупке нематериальных активов, изменении потребности в оборотных средствах, расчёте объёмов производимой продукции, цен на неё, издержек производства, прибыли.

Итак, коммерческая эффективность (финансовое обоснование) проекта определяется соотношением финансовых затрат и результатов, обеспечивающих требуемую норму доходности. При этом в качестве эффекта выступает поток реальных денег. Поток реальных денег называется разность между притоком и оттоком от инвестиционной, операционной и финансовой деятельности в каждом периоде осуществления проекта. Сальдо реальных денег - разность между притоком и оттоком денежных средств от всех трёх видов деятельности, на каждом шаге расчёта.

Расчет эффективности инвестиционного проекта мы начали с экономического описания инвестиционной (таблица 3.4), операционной (таблица 3.5), от инвестиционной и операционной деятельности (таблица 3.6) и финансовой деятельности (таблица 3.7), возникающих в связи с проектом.

Итоговые данные этих таблиц нами были использованы при расчете сальдо денежных потоков (таблица 3.8).



Наглядно зал- трансформер представлен на рисунке 3.1.

Наименование	Шаг (год) планирования								Итого за период
	0	1	2	3	4	5	6	7	
	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	
1 Расходы на приобретение активов, всего	36471,18								36471,18
в том числе:									
за счет собственных средств	36471,18								0,0
за счет заемных средств.	0,0								0,0
2 Поток реальных средств									
2.1 По шагам	-36471,18								-36471,18
2.2 Нарастающим итогом	-36471,18	-36471,18	-36471,18	-36471,18	-36471,18	-36471,18	-36471,18	-36471,18	-36471,18
3 Поток дисконтированных средств									
3.1 По шагам	-36471,18								-36471,18
3.2 Нарастающим итогом	-36471,18	-36471,18	-36471,18	-36471,18	-36471,18	-36471,18	-36471,18	-36471,18	-36471,18

Таблица 3.4 – Поток денежных средств от инвестиционной деятельности

В тыс. руб.



Таблица 3.5 - Поток денежных средств от операционной деятельности

В руб.

Наименование	Шаг (год) планирования							Итого за период	
	0 2019	1 2020	2 2021	3 2022	4 2023	5 2024	6 2025		7 2026
1. Экономический эффект	12 357000,0 0	12 357000,0 0	12 357000,0 0	12 357000,0 0	12 357000,0 0	12 357000,0 0	12 357000,0 0	12 357000, 00	98 856,00
2 Текущие издержки	222,38	222,38	222,38	222,38	222,38	222,38	222,38	222,38	1 7790,00
3 Амортизации основных средств	4 558897,50	4 558897,50	4 558897,50	4 558897,50	4 558897,50	4 558897,50	4 558897,50	4 558897,5 0	36 471 180, 00
4 Валовый доход	7 797 880,13	7 797 880,13	7 797 880,13	7 797 880,13	7 797 880,13	7 797 880,13	7 797 880,13	7 797 880,13	62 383 041, 00
7 Налог на прибыль 20%	1 559 576,0 3	1 559 576,0 3	1 559 576,0 3	1 559 576,0 3	1 559 576,0 3	1 559 576,0 3	1 559 576,0 3	1 559 576,0 3	12 476 608, 20
8 Чистая прибыль	6 238 304,1 0	6 238 304,1 0	6 238 304,1 0	6 238 304,1 0	6 238 304,1 0	6 238 304,1 0	6 238 304,1 0	6 238 304,1 0	49 906 432, 80
9 Поток реальных средств									
9.1 По шагам	10 797 201, 60	10 797 201, 60	10 797 201, 60	10 797 201, 60	10 797 201, 60	10 797 201, 60	10 797 201, 60	10 797201, 60	86 377 612, 80
9.2 Нарастающим итогом	10 797 201, 60	20 268 431, 07	28 576 527,10	35 864 330, 64	42 257 140, 76	47 864 868, 93	52 783 928, 73	57 098893, 47	
10 Поток дисконтированных средств									
10.1 По шагам	10 797 201, 60	9 471 229,4 7	8 308 096,0 3	7 287 803,5 3	6 392 810,1 2	5 607 728,1 7	4 919 059,8 0	4 314 964,7 4	57 098 893, 47
10.2 Нарастающим итогом	10 797 201, 60	20 268 431, 07	28 576 527, 10	35 864 330, 64	42 257 140, 76	47 864 868, 93	52 783 928, 73	57 098893, 47	

Таблица 3.6 - Поток средств от финансовой деятельности

В тыс. руб

Наименование	Шаг (год) планирования								Итого за период
	0	1	2	3	4	5	6	7	
	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	
1 Собственный капитал.	36 471, 18								36 471, 18
2 Поток реальных средств									
2.1 По шагам	36 471, 18	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	36 471, 18
2.2 Нарастающим итогом.	36 471, 18	36 471, 18	36 471, 18	36 471, 18	36 471, 18	36 471, 18	36 471, 18	36 471, 18	
3 Поток дисконтированных средств									
3.1 По шагам	36 471, 18	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	36 471, 18
3.2 Нарастающим итогом.	36 471, 18	36 471, 18	36 471, 18	36 471, 18	36 471, 18	36 471, 18	36 471, 18	36 471, 18	

54

Таблица 3.7- Поток денежных средств от инвестиционной и операционной деятельности

В

руб.

Наименование	Шаг (год) планирования							Итого за период	
	0 2019	1 2020	2 2021	3 2022	4 2023	5 2024	6 2025		7 2026
1. Поток реальных средств (ЧРД)	-25 673	10 797	10 797	10 797	10 797	10 797	10 797	10 797	49 906
1.1. По шагам	978,40	201,60	201,60	201,60	201,60	201,60	201,60	201,60	432,80
1.2. Нарастающим итогом.	-25 673 978,40	-14 876 776,80	-4 079 575,20	6 717 626,40	17 514 828,00	28 312 029,60	39 109 231,20	49 906 432,80	
2. Поток дисконтированных средств (ЧДД)	-25 673		8 308	7 287	6 392	5 607	4 919	4 314	20 627
2.1. По шагам	978,40	9 471 229,47	096,03	803,53	810,12	728,17	059,80	964,74	713,47
2.2. Нарастающим итогом.	-25 673 978,40	-16 202 748,93	-7 894 652,90	5 785 -606 849,36	11 393 960,76	16 312 688,93	20 627 748,73	20 627 713,47	

55

Таблица 3.8 – Сальдо денежных потоков

В руб.

Наименование	Шаг (год) планирования							Итого за период	
	0 2014	1 2015	2 2016	3 2017	4 2018	5 2019	6 2020		7 2021
1. Поток реальных средств	10 797	10 797	10 797	10 797	10 797	10 797	10 797	10 797	86 377
1.1. По шагам	201,60	201,60	201,60	201,60	201,60	201,60	201,60	201,60	612,80
1.2. Нарастающим итогом (СРД).	10 797 201,60	21 594 403,20	32 391 604,80	43 188 806,40	53 986 008,00	64 783 209,60	75 580 411,20	86 377 612,80	

Таблица 3.9 - Ставка дисконтирования и чистый дисконтный доход

В руб.

Наименование	Шаг (год) планирования								Итого за период
	0 2019	1 2020	2 2021	3 2022	4 2023	5 2024	6 2025	7 2026	
0	-25 673 978,40	10 797 201,60	10 797 201,60	10 797 201,60	10 797 201,60	10 797 201,60	10 797 201,60	10 797 201,60	49 906 432,80
0,1	-25 673 978,40	9 815 637,82	8 923 307,11	8 112 097,37	7 374 633,97	6 704 212,70	6 094 738,82	5 540 671,66	26 891 321,05
0,2	-25 673 978,40	8 997 668,00	7 498 056,67	6 248 380,56	5 206 983,80	4 339 153,16	3 615 960,97	3 013 300,81	13 245 525,56
0,3	-25 673 978,40	8 305 539,69	6 388 876,69	4 914 520,53	3 780 400,41	2 908 000,31	2 236 923,32	1 720 710,24	4 580 992,79
0,4	-25 673 978,40	7 712 286,86	5 508 776,33	3 934 840,23	2 810 600,17	2 007 571,55	1 433 979,68	1 024 271,20	-1 241 652,39
0,5	-25 673 978,40	7 198 134,40	4 798 756,27	3 199 170,84	2 132 780,56	1 421 853,71	947 902,47	631 934,98	-5 343 445,16
0,6	-25 673 978,40	6 748 251,00	4 217 656,88	2 636 035,55	1 647 522,22	1 029 701,39	643 563,37	402 227,10	-8 349 020,91
0,7	-25 673 978,40	6 351 295,06	3 736 055,92	2 197 679,95	1 292 752,91	760 442,89	447 319,35	263 129,03	-10 625 303,30
0,8	-25 673 978,40	5 998 445,33	3 332 469,63	1 851 372,02	1 028 540,01	571 411,12	317 450,62	176 361,46	-12 397 928,22
0,9	-25 673 978,40	5 682 737,68	2 990 914,57	1 574 165,56	828 508,19	436 056,94	229 503,65	120 791,40	-13 811 300,40
1	-25 673 978,40	5 398 600,80	2 699 300,40	1 349 650,20	674 825,10	337 412,55	168 706,28	84 353,14	-14 961 129,94
0,7900	-25 673 978,40	6 031 956,20	3 369 807,93	1 882 574,26	1 051 717,47	587 551,66	328 241,15	183 374,94	-12 238 754,78

56





Рисунок 3.1 – Зал - трансформер

### 3.4 Анализ чувствительности проекта к риску

За период планирования, жизненный цикл (8 лет), инвестиционный проект потребует 36 471 180 руб. капитальных вложений и принесет 49 906 432,80 чистой прибыли.

Чистый реальный доход проекта составит 86377612,80 тыс. руб., чистый дисконтированный доход – 57098893,47 руб.

Индекс доходности исчисленный по реальным потокам равен 1,6, а исчисленный по дисконтированным потокам – 2,4.

Внутренняя норма доходности инвестиций составляет 38 % в год (рисунок 3.2).

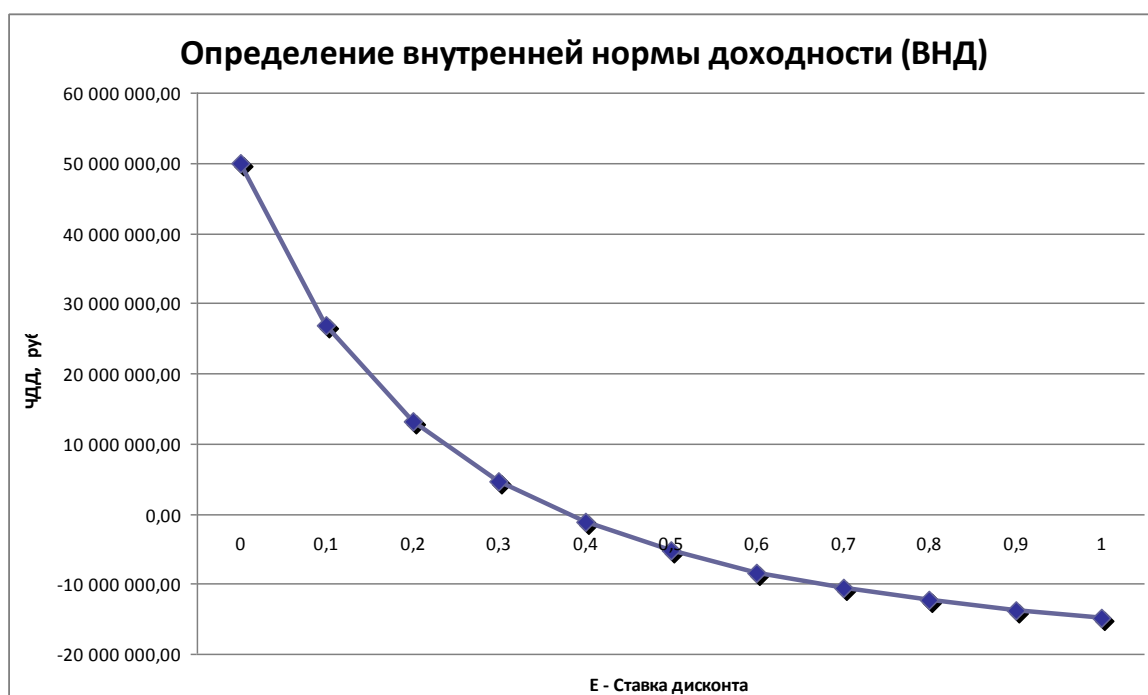


Рисунок 3.2 - Определение внутренней нормы доходности (ВНД)

Срок окупаемости проекта исчисленный по дисконтированным потокам 2,7.

Наглядно о формировании показателей эффективности проекта можно судить по рисунку 3.3.

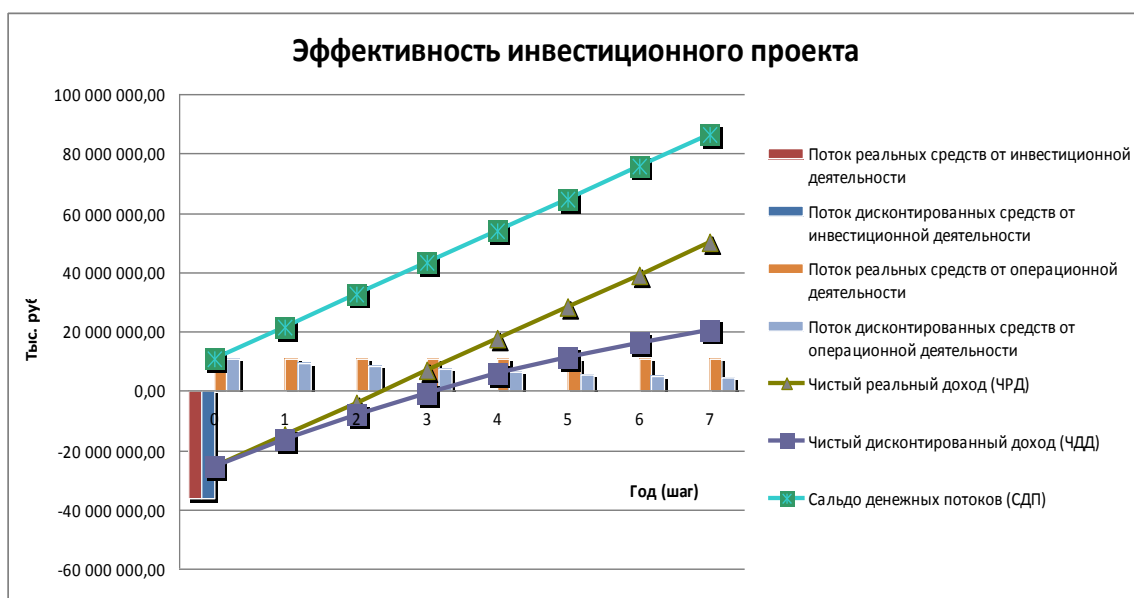


Рисунок 3.3 – Эффективность внедрения проекта

Положительный чистый дисконтированный доход и индекс доходности, превосходящий единицу, позволяют охарактеризовать проект как эффективный.

Внутренняя норма доходности и срок окупаемости устраивает предприятие как инвестора.

Положительное сальдо денежных потоков свидетельствует об осуществимости проекта при избранной схеме финансирования.

Следует подчеркнуть предварительный характер оценки коммерческой эффективности проекта и необходимость проведения более точных расчетов, учитывающих реально сложившуюся экономическую ситуацию в стране.

Анализ и оценка рисков занимают важное место в системе анализа долгосрочных инвестиций. Модели оценки капитальных активов предполагают, что инвесторы не склонны рисковать, поэтому из двух активов, приносящих равный доход, выберут тот, риск которого меньше. При этом под риском понимается вероятность получения меньших доходов (или прироста стоимости актива), чем ожидается инвестором. Считается, что анализ инвестиций проводится в условиях риска, а не неопределенности, так как экономические субъекты активно собирают необходимую им информацию и могут с достаточной степенью точности судить о вероятности событий.

Правило принятия решения об инвестировании, базируется на расчёте ЧДД. Инвестиционный проект принимается, если  $ЧДД > 0$ ; инвестиционный проект отвергается, если  $ЧДД < 0$ ; если  $ЧДД = 0$ , то следует для принятия решения рассмотреть обстоятельства. Выходящие за рамки критерия (например, экологические, социальные) или учесть открывающиеся новые технические, рыночные или иные перспективы.

Для определения степени чувствительности проекта к риску строится соответствующая диаграмма, которую называют также «диаграммой паука». Для построения диаграммы «Паук» вычисляем вариации значений NPV при изменении данных параметров.

Необходимо провести анализ чувствительности каждого варианта проекта. Для этого выбирается интервал наиболее вероятного диапазона изменения каждого фактора.

Предположим такие факторы:

- Выручка (-15 +15%)
- Текущие издержки (-10% +10%)
- Налоги (-5%; +5%).

Для каждого фактора определяется зависимость:  $ЧДД(V)$ ;  $ЧДД(ТИ)$  и  $ЧДД(Н)$ .

Полученные зависимости чистой текущей стоимости от факторов изобразим графически. Значения ЧДД на каждой прямой, соответствующие крайним точкам диапазона, образуют фигуру, напоминающую паука.

Если изменения ЧДД при заданной вариации параметров будут находиться в положительной области, то проект не имеет риска. Если значения ЧДД попадают в отрицательную область, то решение об оптимальном варианте, выбранном на основе критериев, следует пересмотреть с учётом анализа чувствительности проекта.

Произведем расчёт прироста чистого дисконтированного дохода при определённых вариациях факторов и внесем результаты расчёта в таблицу 3.10.

Таблица 3.10 - Значение ЧДД при варьируемых показателях

В руб.

	-15%	-10%	-5%	0	10%	15%	20%
Экономический эффект	1419 778,9			57098893,47			102778008,25
Текущие издержки		90216251,68		57098893,47		2389153,26	
Налоги			57669882,4	57098893,47	56527904,54		

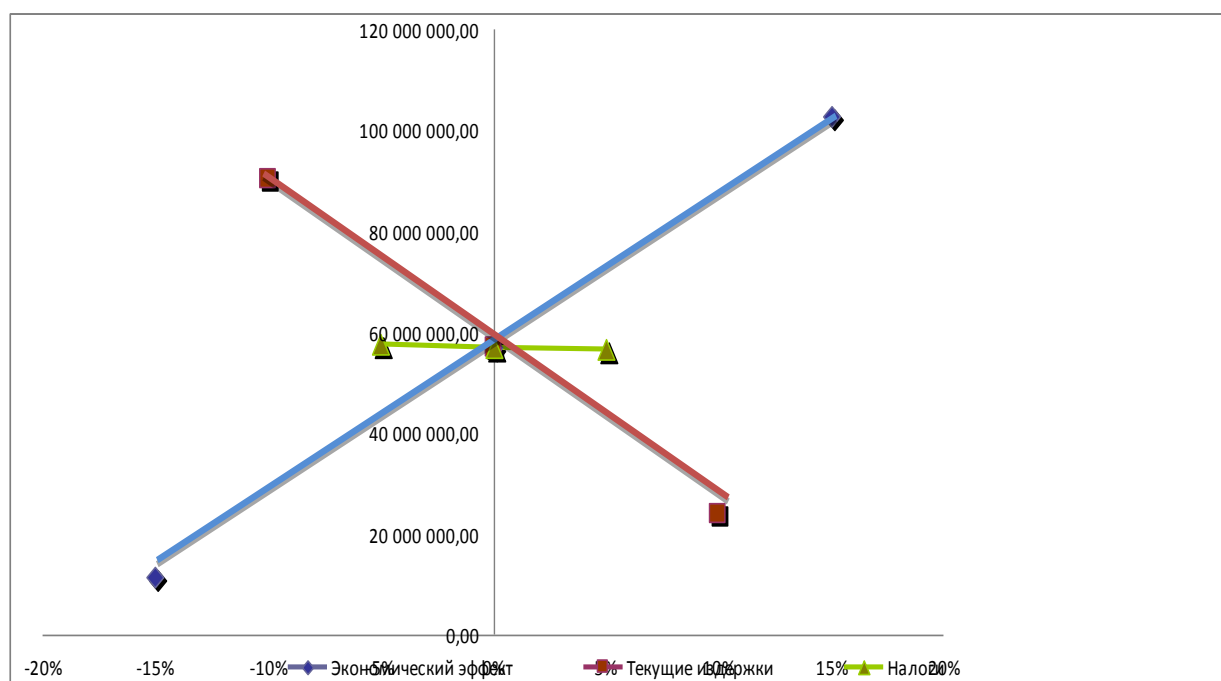


Рисунок 3.4 - Диаграмма «Паук»

Рассчитав изменение NPV при вариации факторов по диаграмме «Паук», нам явно видно, что мероприятие не имеет риска - так как график находится в положительной области построения, что говорит об экономической целесообразности проведения мероприятия.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

«Дворец искусств» - одно из крупнейших учреждений культуры в Ханты-Мансийском автономном округе - Югре. Сегодня «Дворец искусств» самое популярное учреждение культуры в Нижневартовске. После реконструкции он стал одним из крупнейших в Ханты - Мансийском автономном округе-Югре учреждений общественного значения. Это одно из престижных мест для отдыха взрослых и детей, с качественным обслуживанием, интересными концертными программами и профессиональным подходом к работе.

Основными целями бюджетного учреждения являются: организация городских культурно-массовых мероприятий, организация досуга населения города и создание условий для развития и деятельности творческих коллективов города, самодеятельного художественного творчества.

Несмотря на все проблемы, роль культуры в современном обществе неопределима. Культура не является только лишь формой удовлетворения человеческих потребностей, а возведение ее на уровень, позволяющий ей стать активным участником социально-экономических процессов, требует определенных усилий со стороны, прежде всего, государства. «Инвестирование государства в культуру означает инвестирование в «человеческий капитал».

Рентабельность продаж в 2017 г. по сравнению с 2016 г. уменьшилась на 0,4%. В 2018 г. по сравнению с 2017 г. рентабельность продаж увеличилась на 0,4% и составила сумму 3,7%, что является эффективным моментом в деятельности организации.

Произошло уменьшение поступлений за период 2017-2018 гг. на 301 тыс.руб. за счет снижения субсидий на выполнение муниципального задания. Произошел рост выплат на 663 тыс.руб. за анализируемый период. За

рассматриваемый период размер фонда оплаты труда снизился на 20364 тыс. руб. или на 53 %. При этом тарифный фонд оплаты труда снизился на 59 %, а премиальная часть – на 14 %. Сокращение затрат на оплату труда произошло из-за сокращения численности персонала.

МБУ «Дворец искусств» успешно противостоит своим конкурентам, благодаря уникальным продуктам. Организация «Дворец искусств» находится под постоянным давлением внешних негативных факторов, например, изменение в предпочтениях клиентов. Однако, внедрение проекта зала- трансформера дает возможность МБУ «Дворец искусств» укрепиться на рынке, расширив ассортимент предлагаемых услуг, завоевывая новые рынки.

В выпускной квалификационной работе:

1. Характеризуется МБУ «Дворец искусств» города Нижневартовска и отраслевые особенности его функционирования;

2. Проведен анализ финансово-хозяйственной деятельности МБУ «Дворец искусств» города Нижневартовска.

3. Разработано мероприятие с целью увеличения доходов МБУ «Дворец искусств» города Нижневартовска.

Расчет показателей экономической эффективности говорит об эффективности проекта и целесообразности его реализации.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Жилинский, С.Э. Правовая основа предпринимательской деятельности: учебник / С.Э. Жилинский. – М.: Юриспруденция, 2014. – 245 с.
- 2 Зяблицкая, Н.В. Развитие предприятий в современных условиях хозяйствования(статья). - Современные проблемы межкультурных коммуникаций: Материалы Всероссийской научно-практической очно-заочной конференции. - Нижневартовск: Изд-во Нижневарт. Гуманит. Ун-та, РИНЦ, 2014
- 3 Колчина, Н.В. Финансы предприятия: учебное пособие / Н. В. Колчина, Г. Б. Поляк, Л. П. Павлова. – М.: ЮНИТИ, 2015. – 447с.
- 4 Косов, В.В., Лившиц, В.Н., Шахназаров, А.Г. Методические рекомендации по оценке эффективности инвестиционных проектов: (Вторая редакция)/М-во экон. РФ, Мин-во фин. РФ; рук. авт. кол.: Косов В.В., Лившиц, В.Н., Шахназаров А.Г. -М.: ОАО «НПО «Изд-во «Экономика», 2015. - 421 с.
- 5 Котлер, Ф. Основы маркетинга: учебник / Ф. Котлер, Г. Армстронг, Дж. Сондерс. – М.: Вильямс, 2017. – 134 с.
- 6 Крылов, Э.И. Анализ финансового состояния и инвестиционной привлекательности предприятия: учебное пособие / Э. И. Крылов, В. М. Власова, М. Г. Егорова. – М.: Финансы и статистика, 2015. – 134с.
- 7 Леонтьев, А.В. Специфика предпринимательской деятельности // Вестник КГУ. – 2014. – №4. – С. 45–50
- 8 Лифиц, И.М. Конкурентоспособность товаров и услуг: учебное пособие / И.М. Лифиц. – М.: Высшее образование, 2016. – 134 с.
- 9 Мескон, Майкл Х.. Основы менеджмента: учебник / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.. Инфра–М, 2015. – 343 с.
- 10 Савицкая, Г. В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: учебник / Г.В. Савицкая. – М.: Инфра–М, 2015. – 536 с.
- 11 Степанов, Е.А. Управление персоналом. Персонал в системе защиты



информации: учебное пособие. / Е.А. Степанов. – М.: Инфра–М, 2015. – 288 с.

12 Современные проблемы адаптации субъектов хозяйственной деятельности: Науч. зап. / С.- Петерб. гос. ун-т экономики и финансов. Науч.-исслед. лаб. соц.-экон. проблем предпринимательства; Под науч. ред. С. Г. Ковалева, Э. И. Колчинского. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2014. – 271с.

13 Шифрин, М.Б. Стратегический менеджмент: учебник / М.Б. Шифрин. – СПб.: Питер, 2015 – 320 с.

14 Концепция долгосрочного социально–экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года [Электронный ресурс]: официальный сайт. – Электрон.дан. – Режим доступа: [http://Mnvw.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_82134/28c7f9e359e8af09d7244d8033c66928fa27e527/](http://Mnvw.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_82134/28c7f9e359e8af09d7244d8033c66928fa27e527/)

15 Мешкова, А.В. Формирование государственной политики в сфере культуры и её государственно–правовое регулирование / А. В. Мешкова // Московский гуманитарный университет. [Электронный ресурс]: официальный сайт. – Электрон.дан. – Режим доступа: [/nauchnaya/publications/SCIENTIFICARTICLES/2006/Meshkova](http://nauchnaya/publications/SCIENTIFICARTICLES/2006/Meshkova)

16 Официальный сайт МБУ «Дворец искусств» г.Нижневартовска [Электронный ресурс]: официальный сайт. – Электрон.дан. – Режим доступа: <https://www.di-nv.ru>

17 Устав МБУ «Дворец искусств» г.Нижневартовска [Электронный ресурс]: официальный сайт. – Электрон.дан. – Режим доступа: <https://www.di-nv.ru/>