

**САША САИЛОВИЋ\***  
Факултет драмских уметности  
Београд  
**НЕБОЈША Н. МРЂА\*\***  
Факултет политичких наука  
Београд

УДК 004.7:005(7)  
Прегледни рад  
Примљен: 11.07.2020  
Одобен: 28.08.2020  
Страна: 409-420

## **ИНФОРМАЦИОНИ СИСТЕМ ЗА УПРАВЉАЊЕ ПОЗОРИШТЕМ – ПЛАНИРАЊЕ И ФИНАНСИЈСКИ АСПЕКТИ\*\*\***

**Сажетак:** Свакој организацији, па и позоришту, је неопходан информациони систем који обезбеђује информације за подршку одлучивању. За успешно управљање позориштем неопходна је комплетна контрола свих финансијских токова од планирања преко текућег пословања до извештавања о реализацији планова. Основни излазни елементи финансијског модела који је описан у овом тексту су: планирана бруто контрибуција и пројекција слободног готовинског тока по месецима и за целу сезону (годину). Најважнији резултат је очекивани готовински ток по месецима и кумулативно и у већини случајева овај износ показује колико новца мора бити екстерно обезбеђено да би се очувала ликвидност и опстанак позоришта. Посебно је значајно нагласити да примена овог приступа пружа могућност пројектовања буџета за производњу нових представа доводећи у везу уложена средства са могућностима њиховог поврата.

**Кључне речи:** позориште, информациони систем, менаџмент, финансијско планирање

### **Увод**

Свакој организацији, па и позоришту, је неопходан информациони систем који обезбеђује информације за подршку одлучивању. Ти системи могу бити врло различити и врло сложени али сваки од њих има подсистем који се бави финансијским аспектима пословања и то од планирања до извештавања. Свака пословна активност производи трошкове а само поједине реализују приходе. За успешно управљање позориштем неопходна је комплетна контрола свих финансијских токова од планирања преко текућег пословања до извештавања о реализацији планова.

---

\* Е-маил, телефон

\*\* Пројекат одобрен...

\*\*\* Овај текст је рађен у оквиру пројекта Министарства просвете, науке и технолошког развоја бр. 179076 под називом “Политички идентитет Србије у регионалном и глобалном контексту“ који реализује Факултет политичких наука Универзитета у Београду.

Основа за израду финансијског модела за управљање позориштем било је решење методологије израде бизнис планова и њихово инкорпорирање у информациони систем које је примењено 1999. године у компанији Синтелон из Бачке Паланке (Мрђа, 2016). То решење је очишћено од сувишних делова који се односе, нпр., на планирање производње, залиха инпута и оутпута и др. а убачени су делови специфични за пословање позоришта као што су: трошкови припреме нових представа (премијера), трошкови извођења, репертор, карте за представе и др.. Идеја је била да модел буде што је могуће једноставнији али да ипак обухвати све битне елементе. Мање важни елементи и специфичности сваког појединачног позоришта могу бити накнадно убачени у модел.

Основни улазни елементи финансијског модела су:

- биланс стања на почетку периода,
- основна средства на почетку периода,
- максимално могућ број извођења представа по месецима,
- трошкови припреме нових представа (премијера) по месецима,
- планирани репертоар и број продатих карата по месецима,
- планиране цене карата по месецима,
- директни трошкови извођења представа,
- општи трошкови по месецима,
- бруто трошкови рада по месецима, и
- планирани ниво обртних средстава и краткорочних обавеза.

Основни излазни елементи финансијског модела су: планирана бруто контрибуција за сваку представу по месецима и за целу сезону (годину) и пројекција слободног готовинског тока по месецима и за целу сезону (годину).

## Материјали и методи

Крај 20. и почетак 21. века обележени су неолибералном доктрином која је, поред осталог, наметала тржишне законе као највиши регулаторни стандард који треба применити у свакој области људског деловања, па чак и у уметности (Стојиљковић, 2019). На овом таласу развијен је и појам културне индустрије да би нешто касније био потиснут новим – креативна индустрија.

Под окриљем оваквог приступа развијао се притисак усмерен на установе културе са циљем да се оне учине профитабилним и прилагоде тржишним начелима пословања. Као примери успешне праксе навођена су искуства бродвејских мјузикла или музеја у светским метрополама па се очекивало да се на сличан начин понашају и установе културе у земљама које су називане „земље у транзицији“. На удару се посебно нашао читав систем јавних установа финансираних из државних буџета (Клаић, 2016).

Настале околности ипак су изазвале најмање једну позитивну промену – постављено је питање успешности позоришта. Не може се са сигурношћу утврдити да ли је и колико томе допринео концепт Новог јавног менаџмента (Стефановић, 2013) који заговара нове облике понашања у области управљања

јавним установама. Ипак се мора признати да је он донео извесне новине у вредновању успешности јавних установа кроз увођење појма *outcom* којим се жели истаћи разлика у односу на привредне организације чији се успех, уопштено речено, мери односом између *input*-а и *output*-а. *OUTCOM* је појам којим се изражава вредност коју јавна установа ствара а која није мерљива разликом између вредности *input*-а и *output*-а.

Ова немерљивост довела је установе културе у положај који их истовремено штити од обавезе остваривања мерљивих резултата и тако даје извесну лагодност која уме да се извитопери до неодговорности према јавним средствима (Саиловић, 2012). Истовремено она (немерљивост) излаже установе културе притисцима којима се њихово деловање по сваку цену жели учинити мерљивим па чак и финансијски исплативим стварајући често у јавности слику да је реч о делу јавног сектора који несврхисходно троши буџетска средства а да се при томе занемарује несводљивост уметничког стваралаштва на круте дефиниције (Вуксановић, 2019).

У овом раду примењен је приступ који наглашава потребу да се мерљиво измери али у складу са околностима у којима послују установе културе – у овом случају позоришта, те да се пронађу посредни (ако не и непосредни) показатељи којима се може описати и одредити вредност *outcom*-а. Овај пут свакако подразумева првенствено «имплементацију пројектног менаџмента у театру» (Радушки, 2019).

Искуства организација из привреде у овом подухвату могу бити од користи па је зато и искоришћен програмски пакет за управљање предузећем који је већ показао своју практичну вредност. Овај пакет заснива се на избору одређених вредности чије се промене прате током пословног процеса. Део њих је прилагођен позоришној тематици па се јавља потреба да свака од ових вредности буде на одговарајући начин коментарисана како би био разумљив и њихов каснији третман. Током израде овог рада аутори су применили поступак на Позоришту лутака «Пинокио» које спада у групу јавних позоришта са сталним ансамблом и техничким сектором, али табеле и графикони који су овде презентирани представљају хипотетички пример који је креиран да би се представила основна намена модела.

Обавезан део сваког пословног плана је сагледавање којим средствима се располаже и колики је износ дугорочних и краткорочних обавеза. Због специфичности пословања позоришта почетни датум може да буде, нпр, 30. август. Потребно је утврдити вредност грађевинских објеката и опреме а затим и вредност залиха, потраживања, готовине и обавеза. Током сезоне се ови износи најчешће неће битије мењати али је потребно да се зна вредност основних и нето обртних средстава а самим тим и вредност капитала који оснивачи имају у предузећу.

На први поглед ова ставка може деловати сувишно будући да задатак позоришта није да оплођује капитал којим располаже и на тај начин увећава његову вредност. Ипак је задржана у овом истраживању како би се непрестано пратила и ова могућност без намере да она постане главни смисао деловања позоришта.

Због честог одступања књиговодствених вредности основних средстава од њихове тржишне вредности потребно је проценити тржишну вредност за грађевинске објекте и највредније ставке опреме (до 20). Амортизација основних средстава позоришта представља занемарену категорију па се често догађа да услед дотрајалости опреме трпи стваралачки поступак а набавка нове представља дугограјан процес често условљен другим чиниоцима на које се унутар позоришта не може утицати. Чињеница је и да позоришта попут других јавних установа воде евиденцију опреме којом располажу и исказују њену вредност у годишњим пописним извештајима. Зато је одлучено да и ова ставка остане на списку оних које ће бити праћене у оквиру испитиваног програмског пакета.

Нигде није могуће одржавати представе сваког дана и користити капацитете позоришта максимално али је потребно утврдити који је максимално могућ обим извођења представа по месецима и он треба да садржи називе представа и број извођења по месецима. Овде се заправо мисли на физичку могућност да у одговарајућем простору који позориште користи, буду извођене представе пред публиком. Примера ради, ако позориште располаже са малом и великом сценом онда је разумно закључити да у периоду од 30 дана на ове две сцене може бити приказано 60 представа. Узму ли се у обзир могућности извођења две представе у једном дану на једној сцени (што је у нашој пракси редак али не и незабележен случај), те могућност гостовања у другим градовима док се на матичним сценама истовремено изводе друге представе, онда број могућих извођења може значајно превазићи број од 60 представа. Да је ова појава присутна у пракси сведоче подаци из «Годишњака» Стеријиног позорја (Годишњак позоришта Србије, 2018).

На почетку сезоне позоришта су спремна да играју представе из претходних сезона а нове представе (премијере) се укључују када буду припремљене. За њихову припрему праве се посебни планови (и буџети) а у годишњи план ови трошкови треба да буду унети као општи трошкови и то по месецима за када су предвиђени.

Сваком позоришном практичару је познато колико је незахвално предвиђати па самим тим и планирати продају карата. Ипак, постоји могућност да се ова радња заснује на претходном искуству које се са извесном толеранцијом може применити најмање на половину сезоне. Сврха овог поступка је стварање услова за планирање прихода, тачније оног њиховог дела који се остварује продајом карата. На основу ових сазнања се може ближе планирати целокупно пословање.

Предвиђање броја продатих карата ипак је тек део сложенијег проблема који обухвата и планирање репертоара. Њему ће се приступити са освртом на ПСБ (Саиловић, 2013) као највећи и најсложенији систем уметничке производње у Србији из чијег се пословања могу издвојити искуства употребљива и у осталим позориштима Србије. Планирање репертоара у овом систему представља вишеструки изазов услед потребе да се ускладе слободни термини глумца који играју у више представа различитих позоришта и истовремено учествују у филмско – телевизијским продукцијама.

Значајно је међутим да за овај програмски пакет није неопходно користити тачне датуме извођења представа већ је довољно навести њихов планирани број извођења у једном месецу. Искуство и по овом питању може бити од користи јер је готово уобичајена пракса да се једна представа изводи два до три пута месечно на матичној сцени. Сада је већ јасно зашто се планирање репертоара и очекивана продаја карата доводе у везу. На тај начин је могуће планирати приход који ће бити остварен продајом карата. Овакав сплет показатеља омогућује планерима да балансирају позоришни буџет стварајући месечни репертоар од оних представа које имају могућности да остваре одговарајуће приходе. Треба нагласити да овај поступак не подразумева притисак да се оствари неки замишљени ниво продаје већ подразумева узимање у обзир било ког оствареног резултата.

План извођења представа у сезони је, наравно, резултат сложених активности и усаглашавања уметничких, програмских, финансијских и других аспеката а за потребе финансијских планова треба направити преглед који укључује број извођења представа по месецима и број продатих карата. У тим плановима треба да буду посебно исказане карте за скупља и јефтинија места а такође треба да буду посебно исказане "соло" и "репризне" представе. "Соло" представе значе да се играју само једном а наредног дана је на сцени друга представа а "репризне" значе да се изводи иста представа као и претходног дана. Ово је важно развојити због тога што су често трошкови припреме и распремања сцене значајни. То значи да би трошкови извођења представе једном недељно током четири недеље били већи него да се представа изводи четири (или чак пет) пута узастопно. Та уштеда у трошковима би, можда, могла да буде употребљена за неке ванредне маркетиншке активности које би довеле до појачаног интересовања публике за представу у току једне недеље.

Следећа табела представља пример планирања продаје карата за три постојеће представе и две премијере уз разврставање по питању да ли се изводе само једном или више дана узастопно и по томе да ли се продаја карата односи на боља или лошија места у сали.

*Пример плана продаје карата за целу сезону*

Р.б.	Опис	Јединица	По месецима												Укупно	
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
1	Хамлет – А	карте "А"	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	3.600
2	Хамлет – Б	карте "Б"	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	2.400
3	Хамлет – Р – А	карте "А"	1.200	1.300	1.400	1.500	1.500	1.500	1.400	1.300	1.200	1.100	1.000	900	15.300	
4	Хамлет – Р – Б	карте "Б"	900	1.000	1.000	1.100	1.100	1.100	1.100	1.100	1.000	1.000	900	900	12.200	
5	Госпођа министарка – А	карте "А"	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	3.600	
6	Госпођа министарка – Б	карте "Б"	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	2.400	
7	Госпођа министарка – Р – А	карте "А"	500	550	550	600	600	600	550	500	400	350	300	300	5.800	
8	Госпођа министарка – Р – Б	карте "Б"	350	400	400	450	450	450	450	400	400	350	350	350	4.900	
9	Војтек – А	карте "А"	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	3.600	
10	Војтек – Б	карте "Б"	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	2.400	
11	Војтек – Р – А	карте "А"	900	950	950	1.000	1.000	1.000	950	900	900	850	850	800	11.050	
12	Војтек – Р – Б	карте "Б"	600	650	700	750	750	750	700	700	700	650	650	600	8.200	
13	Премијера – Данга – А	карте "А"	0	0	0	300	300	300	300	300	300	300	300	300	2.700	
14	Премијера – Данга – Б	карте "Б"	0	0	0	200	200	200	200	200	200	200	200	200	1.800	
15	Премијера – Данга – Р – А	карте "А"	0	0	0	1.500	1.500	1.500	1.400	1.300	1.200	1.200	1.100	1.000	11.700	
16	Премијера – Данга – Р – Б	карте "Б"	0	0	0	1.000	1.000	1.000	1.000	900	800	700	600	500	7.500	
17	Премијера – Сирано – А	карте "А"	0	0	0	0	0	0	300	300	300	300	300	300	1.800	
18	Премијера – Сирано – Б	карте "Б"	0	0	0	0	0	0	200	200	200	200	200	200	1.200	
19	Премијера – Сирано – Р – А	карте "А"	0	0	0	0	0	0	600	600	550	550	500	500	3.300	
20	Премијера – Сирано – Р – Б	карте "Б"	0	0	0	0	0	0	400	200	400	350	350	350	2.050	

Познато је да у позоришној пракси постоје различите цене карата за једно извођење одређене представе, једнако као што постоје и различите цене за различита извођења једне представе. Ова разлика у ценама делимично усложњава планирање.

У позориштима често постоје различите цене карата у зависности од места као и бројни попусти. Цене карата, такође, могу варирати и у завидности од тога да ли је новембар или мај па је потребно направити оријентациону пројекцију цена карата по месецима бар за две класе седишта.

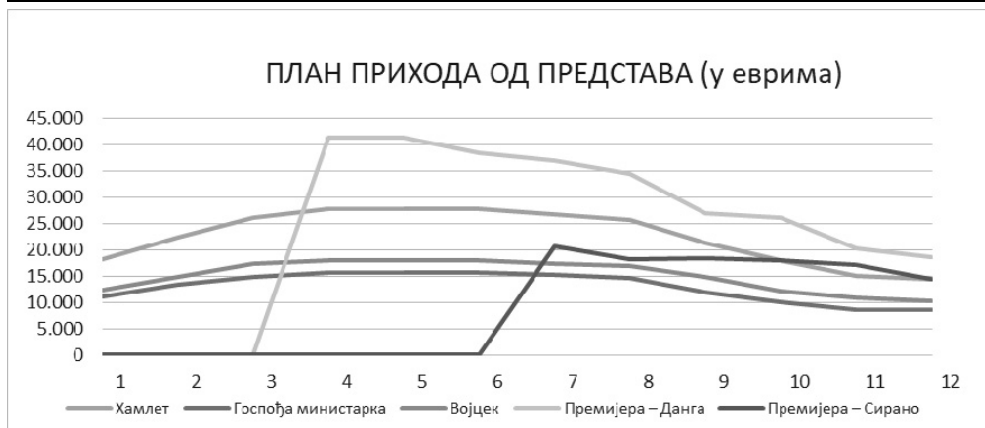
*Пример планирања цена карата за целу сезону (у еврима)*

Р.б.	Опис	Јединица мере	Последње цене	По месецима												Просек
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
1	Хамлет – А	карте "А"	9	9	10	11	11	11	11	11	11	10	9	8	8	10
2	Хамлет – Б	карте "Б"	7	7	8	9	9	9	9	9	9	8	7	6	6	8
3	Хамлет – Р – А	карте "А"	8	8	9	10	10	10	10	10	10	9	8	7	7	9
4	Хамлет – Р – Б	карте "Б"	5	5	6	7	7	7	7	7	7	6	5	5	5	6
5	Госпођа министарка – А	карте "А"	10	10	11	12	12	12	12	12	12	11	10	9	9	11
6	Госпођа министарка – Б	карте "Б"	8	8	9	10	10	10	10	10	10	9	8	7	7	9
7	Госпођа министарка – Р – А	карте "А"	9	9	10	11	11	11	11	11	11	10	9	8	8	10
8	Госпођа министарка – Р – Б	карте "Б"	6	6	7	8	8	8	8	8	8	7	6	6	6	7
9	Војцек – А	карте "А"	8	8	9	10	10	10	10	10	10	9	8	7	7	9
10	Војцек – Б	карте "Б"	6	6	7	8	8	8	8	8	8	7	6	5	5	7
11	Војцек – Р – А	карте "А"	7	7	8	9	9	9	9	9	9	8	7	6	6	8
12	Војцек – Р – Б	карте "Б"	4	4	5	6	6	6	6	6	6	5	4	4	4	5
13	Премијера – Данга – А	карте "А"	0	0	0	0	15	15	14	14	14	12	12	10	10	15
14	Премијера – Данга – Б	карте "Б"	0	0	0	0	12	12	11	11	11	9	9	8	8	11
15	Премијера – Данга – Р – А	карте "А"	0	0	0	0	15	15	14	14	14	12	12	10	10	15
16	Премијера – Данга – Р – Б	карте "Б"	0	0	0	0	12	12	11	11	11	9	9	8	8	11
17	Премијера – Сирано – А	карте "А"	0	0	0	0	0	0	0	15	15	14	14	14	12	14
18	Премијера – Сирано – Б	карте "Б"	0	0	0	0	0	0	0	12	12	11	11	11	9	11
19	Премијера – Сирано – Р – А	карте "А"	0	0	0	0	0	0	0	15	15	14	14	14	12	14
20	Премијера – Сирано – Р – Б	карте "Б"	0	0	0	0	0	0	0	12	12	11	11	11	9	11

Резултат планирања репертора, броја извођења и цена карата је очекивани приход по представама за целу сезону.

*Пример плана укупног прихода по представама за целу сезону (у еврима)*

Р.б.	Опис	По месецима												Укупно
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
1	Хамлет	18.200	22.300	26.100	27.800	27.800	27.800	26.800	25.800	21.400	17.900	15.100	14.400	271.400
2	Госпођа министарка	11.200	13.400	14.850	15.800	15.800	15.800	15.250	14.700	11.900	10.150	8.600	8.600	156.050
3	Војцек	12.300	14.950	17.350	18.100	18.100	18.100	17.350	16.900	14.800	12.150	10.800	10.300	181.200
4	Премијера – Данга	0	0	0	41.400	41.400	38.400	37.000	34.500	27.000	26.100	20.400	18.600	284.800
5	Премијера – Сирано	0	0	0	0	0	0	20.700	18.300	18.500	17.950	17.250	14.550	107.250
	Укупно	41.700	50.650	58.300	103.100	103.100	100.100	117.100	110.200	93.600	84.250	72.150	66.450	1.000.700



Следећа ставка у планирању су директни трошкови извођења представа. Ова врста трошка настаје искључиво приликом извођења представа и односи се првенствено на издатке неопходне да једна конкретна представа буде изведена. У ову групу трошкова спадају хонорари извођачима и осталим сарадницима који нису на сталној плати у посматраном позоришту, тантијеме на основу ауторских права, трошкови промоције, као и трошкови потрошне реквизите или пиротехнике. То су трошкови којих не би било ако се представе не би одржавале. Директни трошкови извођења представа треба да буду презентирани у форми спецификације до 20 највећих трошкова с тим да треба посебно исказати трошкове који се односе на припрему и распремање сцене јер се ти трошкови не би понављали у "репризној" варијанти извођења представа.

Сви бруто трошкови рада треба да буду исказани по месецима и то посебно за сваки ниво стручне спреме. Ови трошкови имају фиксни карактер и не зависе од броја извођења представа. Уколико постоји неки варијабилни, стимулативни део бруто плата који је у вези са извођењем представа онда тај део треба да буде укључен у планиране трошкове извођења представа. На сличан начин треба планирати и све друге опште трошкове и то по месецима и врстама (до 20 најважнијих).

Позоришта најчешће немају значајан ниво обртних средстава и краткорочних обавеза и они се, по правилу, не мењају много током сезоне али ови износи се морају пратити и упоређивати са почетним износима јер одступања могу указати на потенцијалне финансијске проблеме и неликвидност.

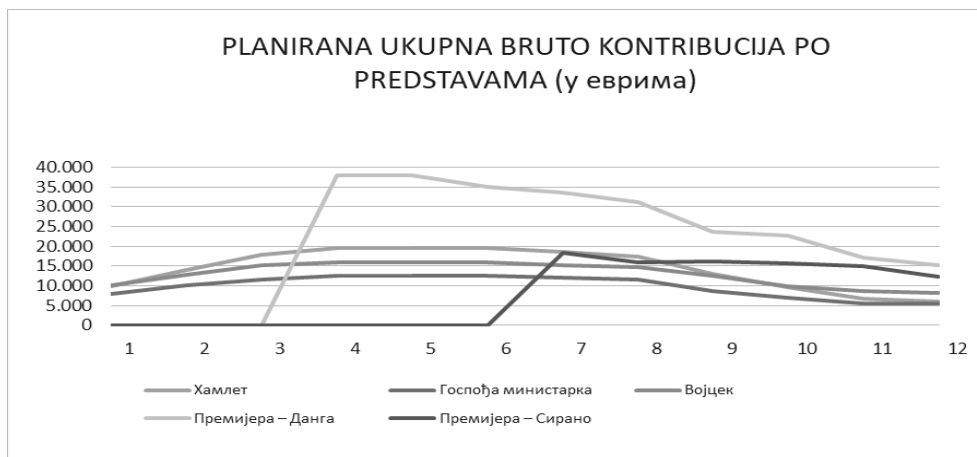
Основни излазни елементи финансијског модела су планирана бруто контрибуција и пројекција слободног готовинског тока по месецима и за целу сезону (годину).

Планирана бруто контрибуција је разлика између планираног укупног прихода и директних трошкова извођења представа. Она показује колико свака представа "доприноси" финансијском резултату и то по месецима и за целу сезону. Калкулације које поједине категорије општих трошкова "распоређују" на ниво појединачног извођења представе се могу радити из различитих разлога и оне нису неважне али је много важније да се зна укупан допринос на нивоу целе сезоне.

У наредним табелама и графиконима представљен је пример како може да изгледа обрачун бруто контрибуције по представама у току сезоне. Из њих се може видети да представе које се највише играју и остварују највише прихода не морају имати највећи "допринос" финансијском резултату.

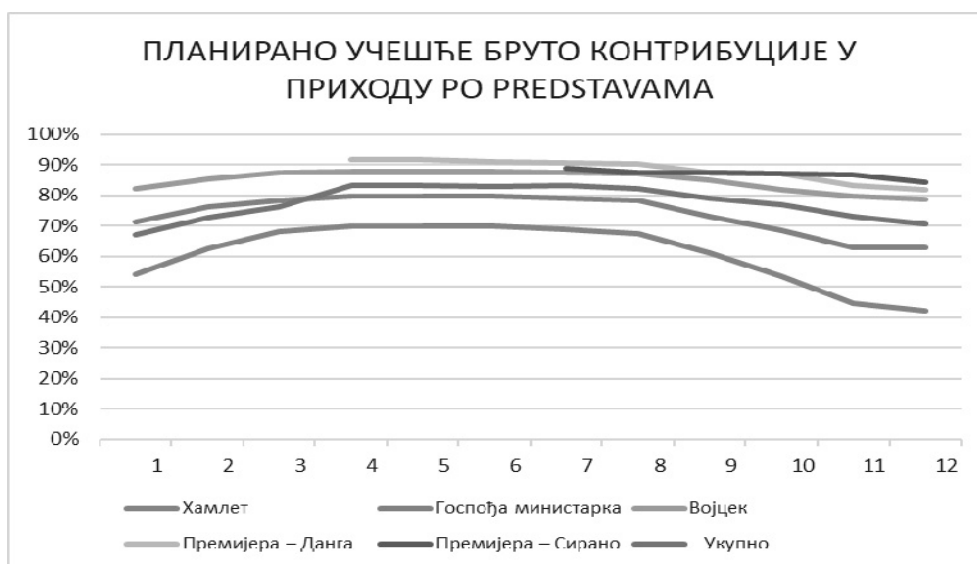
*Планирана бруто контрибуција по представама за целу сезону (у еврима)*

R.b.	O p i s	P o m e s e c i m a												Укупно
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
1	Хамлет	9.850	13.950	17.750	19.450	19.450	19.450	18.450	17.450	13.050	9.550	6.750	6.050	171.200
2	Госпођа министарка	8.000	10.200	11.650	12.600	12.600	12.600	12.050	11.500	8.700	6.950	5.400	5.400	117.650
3	Војцек	10.100	12.750	15.150	15.900	15.900	15.900	15.150	14.700	12.600	9.950	8.600	8.100	154.800
4	Премијера – Данга	0	0	0	38.000	38.000	35.000	33.600	31.100	23.600	22.700	17.000	15.200	254.200
5	Премијера – Сирано	0	0	0	0	0	0	18.400	16.000	16.200	15.650	14.950	12.250	93.450
	Укупно	27.950	36.900	44.550	85.950	85.950	82.950	97.650	90.750	74.150	64.800	52.700	47.000	791.300



*Планирано учешће бруто контрибуције у укупном приходу по представама*

R.b.	Opis	Po mesecima												Укупно
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
1	Хамлет	54%	63%	68%	70%	70%	70%	69%	68%	61%	53%	45%	42%	63%
2	Госпођа министарка	71%	76%	78%	80%	80%	80%	79%	78%	73%	68%	63%	63%	75%
3	Војцек	82%	85%	87%	88%	88%	88%	87%	87%	85%	82%	80%	79%	85%
4	Премијера – Данга				92%	92%	91%	91%	90%	87%	87%	83%	82%	89%
5	Премијера – Сирано							89%	87%	88%	87%	87%	84%	87%
	Укупно	67%	73%	76%	83%	83%	83%	83%	82%	79%	77%	73%	71%	79%



Финансијске пројекције које су резултат претходно описаног поступка се у овом случају морају другачије посматрати од финансијских пројекција "обичних" предузећа. Да би цео финансијски модел био методолошки исправан и комплетан, он садржи пројекцију биланса успеха, пројекцију готовин-



ског тока, пројекцију слободног готовинског тока и пројекцију очекиване стопе приноса на капитал оснивача и то по месецима и кумулативно. У већини случајева пројекције готовинског тока и слободног готовинског тока ће се поклапати јер ће ретко долазити до инвестиција у основна средства и до промене нивоа нето обртних средстава а ретко ће бити исказан значајнији износ профита и стопе приноса.

Најважнији резултат је очекивани готовински ток по месецима и кумулативно и у већини случајева овај износ показује колико новца мора бити екстерно обезбеђено да би се очувала ликвидност и опстанак позоришта. У хипотетичком случају који смо овде обрадили, све ово би значило да би ово позориште могло да оствари приход од око милион евра за целу сезону али и да би оснивачи морали да обезбеде око 170.000 евра на почетку сезоне и још око 40.000 евра крајем сезоне да би позориште пословало ликвидно и да би могло да оствари план извођења представа.

У овом тексту је презентиран само део табела и графикана који су саставни део хипотетичког примера који је направљен да би се представила идеја за управљање финансијским токовима позоришта а цео пример, заједно са софтверском апликацијом која чини саставни део овог текста, доступан је на следећем линку: <https://www.nebojsamrdja.com/za-studente-fdu.html>.

*Пројекција готовинског тока по месецима и за целу сезону (у еврима)*

Р.б.	Опис	По месецима												Укупно
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
1	Укупан приход	41.700	50.650	58.300	103.100	103.100	100.100	117.100	110.200	93.600	84.250	72.150	66.450	1.000.700
2	Директни трошкови	13.750	13.750	13.750	17.150	17.150	17.150	19.450	19.450	19.450	19.450	19.450	19.450	209.400
3	Бруто плате	60.813	60.813	60.813	60.813	60.813	60.813	60.813	60.813	60.813	60.813	60.813	60.813	729.756
4	Општи трошкови	21.500	33.500	41.500	22.000	28.000	26.500	16.500	16.500	16.500	16.500	16.500	16.500	272.000
5	Готовински ток	-54.363	-57.413	-57.763	3.137	-2.863	-4.363	20.337	13.437	-3.163	-12.513	-24.613	-30.313	-210.456
6	Готовински ток – кумулативно	-54.363	-111.776	-169.539	-166.402	-169.265	-173.628	-153.291	-139.854	-143.017	-155.530	-180.143	-210.456	-210.456



## Закључци

Презентирано решење финансијског модела се може за кратко време и без великих трошкова инкорпорирати у постојеће информационе системе скоро сваког позоришта, наравно, уз прилагођавања за релевантне специфичности, као што је број сцена, хонорари, гостујуће представе,....

Иако стопа приноса (као финансијски циљ) на уложени капитал оснивача у позоришта нема значај као у већини других делатности, неопходно је планирати и пратити финансијске аспекте сваке појединачне активности у позоришту и свих активности заједно.

Да би информације о финансијским аспектима пословања могле бити на располагању онима који позориштем управљају, потребно је да информациони систем предузећа буде у стању да правовремено произведе такве информације.

У овом тексту презентирано је решење које може да унапреди управљање позориштима. То решење је, са једне стране, врло једноставно а, са друге, врло комплексно јер омогућава да се боље повежу сви аспекти пословања позоришта током целе сезоне (једна година) као и да се у фокус стави рентабилитет појединачних представа али, још више, ликвидност и финансијска одрживост позоришта.

Већ на основу искустава која су стечена у примени посматраног информационог система у привреди, може се очекивати да би могао да се примени и на случају позоришта. Оно што представља посебну погодност јесте чињеница да програм омогућава праћење прихода и расхода за сваку појединачну представу, њено свако појединачно извођење и то током њеног читавог животног века. На тај начин се планерима позоришног пословања омогућава да на основу мерљивих показатеља доносе одлуке из домена унапређења продаје (смањење цене карата, посебни попусти), број извођења које представа може да оствари у току месеца па до одлуке о њеном повлачењу са репертоара услед пада посећености који њено даље присуство на репертоару чини неодрживим.

Увид у готовински ток омогућава усмеравање пословних активности, њихово димензионирање и повезивање са расположивим средствима тако да се избегавају ситуације у којима позориште није у стању да измирује своје обавезе према трећим лицима.

Посебно је значајно нагласити да примена овог програмског пакета пружа могућност пројектовања буџета за производњу нових представа доводећи у везу уложена средства са могућностима њиховог поврата. На основу случајно одабраног узорка може се уочити да постоје околности под којима је сасвим могуће остварити исплативост представе, односно повратити уложена средства и истовремено покривати све трошкове извођења представе. То значи да се приликом припреме производње нове представе може стећи увид у приходе које је могуће остварити продајом карата. У таквим околностима се може претпоставити колику продају карата по једном извођењу треба остварити и колико представа под таквим околностима треба извести како би се могло надати да ће представа повратити уложена средства.

Инфорамциони систем чија је применљивост на позориште изведена у овом раду, веома једноставно и делотворно даје одговор на питање мерљивости *input*-а и *output*-а, две од три вредности које истиче теорија Новог јавног менаџмента. Захваљујући његовој прегледности могуће је успоставити економично пословање којим би се са позоришних установа из јавног сектора скинула етикета неодговорних потрошача државног новца и истовремено пружила прилика за унапређење пословања.

### Литература:

1. Mrđa, N. (2016). Kako su dizajniranje organizacije i implementacija ERP softvera postali investicija u konkurentnost – slučaj “Sintelon”. *Ekonomika preduzeća* 5-6/2016, 393-401.
2. Vuksanović, D. (2019). Mediji - umetnost – život. *Kultura polisa*, 439 - 448.
3. Klaić, D. (2016). Početi iznova - promena teatarskog sistema. *Klio*, Beograd.
4. Markovinović Šolajić, N.; Baštić, T.; Kolarić, A. (2018). *Godišnjak pozorišta Srbije*. Novi Sad: Sterijino pozorje.
5. Raduški, D. (2019). Projektni menadžment kao putokaz u reformi pozorišnog sistema Srbije po zapadnoevropskom modelu. *Kultura polisa*, 491 - 503.
6. Sailović, S. (2012). Organizacioni model nacionalnog pozorišta u funkciji ostvarivanja ciljeva kulturne politike na primeru Narodnog pozorišta u Beogradu. *Doktorska disertacija*, FDU, Beograd.
7. Sailović, S. (2013). Mogući pravci razvoja pozorišnog sistema Beograda. *Zbornik radova Menadžment dramskih umetnosti – izazovi 21. Veka*, 307 - 317.
8. Stefanović, M. (2013). Novi javni menadžment i pozorište. *Zbornik radova Fakulteta dramskih umetnosti*, 183 - 195.
9. Stojiljković, Z. (2019). Život pod neoliberalnom presom: ima li izlaza? *Kultura polisa*, 11 - 30.

## THEATER MANAGEMENT INFORMATION SYSTEM – PLANNING AND FINANCIAL ASPECTS

**Summary:** The late 20th and early 21st centuries were marked by neoliberal doctrine that, among other things, imposed market laws as the highest regulatory standard to be applied in every field of human action, and even in the arts. Under the auspices of this approach, pressure was placed on cultural institutions to make them profitable and adapt to market principles of business. The circumstances, however, caused at least one positive change - the question of the success of the theater was raised. The concept of New Public Management has made some innovations in evaluating the performance of public institutions through the introduction of the term *outcom*. *OUTCOM* is a term that expresses the value a public institution creates and is not measurable by the difference between the value of input and output.

This immeasurability has put cultural institutions in a position that at the same time protects them from the obligation to produce measurable results and thus provides some ease that can be turned into irresponsibility by public funds. At the same time, it (immeasurability) exposes cultural institutions to the pressures to make their actions measurable and even

financially viable, often creating in public the image of a part of the public sector that is wasting budget resources.

This paper employs an approach that emphasizes the need to measure measurably but in accordance with the circumstances in which cultural institutions operate - in this case, theater, and to find indirect (if not immediate) indicators that can describe and determine the value of outcom- a.

The basic output elements of the financial model described in this text are planned gross contribution and free cash flow projections by months and for the whole season (year). The most important result is the expected cash flow by months and cumulatively, and in most cases, this amount shows how much money must be externally provided to preserve the theater's liquidity and survival.

It is particularly important to emphasize that the application of this procedure provides the opportunity to design a budget for the production of new plays, linking the invested funds with the possibilities of their return.

The information system whose applicability to theater is derived in this paper very simply and effectively answers the question of the measurability of input and output, two of the three values emphasized by the theory of New Public Management. Thanks to its transparency, it is possible to establish a cost-effective business that would remove the label of irresponsible consumers of state money from public-sector theater institutions and at the same time provide an opportunity for business improvement.

**Summary:** Every organization, including the theater, needs an information system that provides information to support decision making. Successful theater management requires complete control of all financial flows from planning through current operations to reporting on plan implementation. The basic output elements of the financial model described in this text are planned gross contribution and free cash flow projections by months and for the whole season (year). The most important result is the expected cash flow by months and cumulatively, and in most cases, this amount shows how much money must be externally provided to preserve the theater's liquidity and survival. It is particularly important to emphasize that the implementation of this approach offers the possibility of designing a budget for the production of new plays, linking the invested funds with the possibilities of their return.

**Key words:** theater, information system, management, financial planning