

# Особенности бухгалтерского учета в социально ориентированных некоммерческих организациях

Разработчик УМК:

**Гамольский Павел Юрьевич,**

председатель РОО «Клуб бухгалтеров и аудиторов некоммерческих

организаций», руководитель отдела

аудита некоммерческих организаций

Аудиторской компании «АУДИТАЛЛ»

# ОГЛАВЛЕНИЕ

АННОТАЦИЯ.....	7
ГЛАВА 1. ОСОБЕННОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ БУХГАЛТЕРСКОГО УЧЁТА В НЕКОММЕРЧЕСКИХ ОРГАНИЗАЦИЯХ.....	8
1.1.    ОСНОВНЫЕ ОСОБЕННОСТИ.....	8
1.2.    ПОЛОЖЕНИЯ ПО БУХГАЛТЕРСКОМУ УЧЁТУ, В ПОЛНОМ ОБЪЕМЕ ПРИМЕНЯЕМЫЕ НЕКОММЕРЧЕСКИМИ ОРГАНИЗАЦИЯМИ	8
1.3.    ПОЛОЖЕНИЯ ПО БУХГАЛТЕРСКОМУ УЧЁТУ, ЧАСТИЧНО ПРИМЕНЯЕМЫЕ НЕКОММЕРЧЕСКИМИ ОРГАНИЗАЦИЯМИ.....	9
1.4.    ПОЛОЖЕНИЯ ПО БУХГАЛТЕРСКОМУ УЧЁТУ, НЕ ПРИМЕНЯЕМЫЕ НЕКОММЕРЧЕСКИМИ ОРГАНИЗАЦИЯМИ.....	11
ГЛАВА 2. СМЕТА ДОХОДОВ И РАСХОДОВ НКО. УЧЁТ ДОХОДОВ И РАСХОДОВ НКО.....	13
2.1. ВИДЫ ДОХОДОВ НЕКОММЕРЧЕСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ.....	13
2.2. СМЕТА ДОХОДОВ И РАСХОДОВ .....	15
2.3. УЧЁТ ДОХОДОВ НКО .....	23
2.4. ОСОБЕННОСТИ РАСХОДОВ В НЕКОММЕРЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ	26
2.5. ОСОБЕННОСТИ БУХГАЛТЕРСКОГО УЧЁТА РАСХОДОВ НКО.....	28
ГЛАВА 3. УЧЁТНАЯ ПОЛИТИКА НЕКОММЕРЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ	31
ГЛАВА 4. ОСОБЕННОСТИ УЧЁТА МАТЕРИАЛЬНЫХ ЦЕННОСТЕЙ В НКО	36
4.1. ОСНОВНЫЕ ОСОБЕННОСТИ .....	36
4.2. ОТНЕСЕНИЕ МАТЕРИАЛЬНЫХ ЦЕННОСТЕЙ К ОСНОВНЫМ СРЕДСТВАМ В НКО.....	36
4.3. УСТАНОВЛЕНИЕ СРОКА ПОЛЕЗНОГО ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ОБЪЕКТОВ ОСНОВНЫХ СРЕДСТВ.....	37
4.4. СПОСОБЫ ПОСТУПЛЕНИЙ ОСНОВНЫХ СРЕДСТВ В НКО .....	39
4.5. УЧЁТ ПРИОБРЕТЕНИЯ ОСНОВНЫХ СРЕДСТВ ЗА ПЛАТУ .....	39
4.6. УЧЁТ ОСНОВНЫХ СРЕДСТВ, ПОЛУЧЕННЫХ БЕЗВОЗМЕЗДНО..	41

4.7. ИЗНОС ОСНОВНЫХ СРЕДСТВ .....	42
4.8. СПИСАНИЕ ОСНОВНЫХ СРЕДСТВ .....	45
4.9. ПРОДАЖА ОБЪЕКТОВ ОС .....	47
4.10. ОСОБЕННОСТИ УЧЁТА МАТЕРИАЛОВ .....	49
4.11. ОСОБЕННОСТИ УЧЁТА НЕМАТЕРИАЛЬНЫХ АКТИВОВ .....	50
ГЛАВА 5. ОСОБЕННОСТИ УЧЁТА КАССОВЫХ ОПЕРАЦИЙ В НКО .....	52
5.1. НОРМАТИВНЫЕ АКТЫ, РЕГУЛИРУЮЩИЕ ПОРЯДОК ВЕДЕНИЯ КАССОВЫХ ОПЕРАЦИЙ .....	52
5.2. НАРУШЕНИЕ ПРАВИЛ ВЕДЕНИЯ КАССОВЫХ ОПЕРАЦИЙ, ЗА КОТОРЫЕ ПРЕДУСМОТРЕНА ОТВЕТСТВЕННОСТЬ, И МЕРЫ ОТВЕТСТВЕННОСТИ .....	52
5.3. ОСНОВНЫЕ ОСОБЕННОСТИ УЧЁТА КАССОВЫХ ОПЕРАЦИЙ В НКО	53
ГЛАВА 6. БУХГАЛТЕРСКАЯ ОТЧЁТНОСТЬ НЕКОММЕРЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ .....	56
6.1. ОСНОВНЫЕ НОРМАТИВНЫЕ АКТЫ ПО БУХГАЛТЕРСКОЙ ОТЧЕТНОСТИ В НКО .....	56
6.2. ОСОБЕННОСТИ СОСТАВЛЕНИЯ И ПРЕДСТАВЛЕНИЯ БУХГАЛТЕРСКОЙ ОТЧЁТНОСТИ В НКО .....	56
6.3. ОБЯЗАТЕЛЬНЫЙ АУДИТ ДЛЯ НЕКОММЕРЧЕСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ .....	61
ГЛАВА 7. ФИНАНСОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ .....	65
7.1. ОПРЕДЕЛЕНИЯ .....	65
7.2. ЦИКЛ ФИНАНСОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ .....	68
7.3. СОСТАВЛЕНИЕ ФИНАНСОВОГО ПЛАНА .....	70
7.4. СРОКИ СОСТАВЛЕНИЯ ФИНАНСОВОГО ПЛАНА. ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ И ЮРИДИЧЕСКИЙ АСПЕКТ .....	72
7.5. ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПРИОРИТЕТОВ И СОСТАВЛЕНИЕ МИНИМАЛЬНОГО АДМИНИСТРАТИВНОГО БЮДЖЕТА НКО .....	78

ГЛАВА 8. СОСТАВЛЕНИЕ БЮДЖЕТА И ОРГАНИЗАЦИЯ РАБОТЫ ПО БЮДЖЕТУ .....	90
8.1. ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ СОСТАВЛЕНИЯ БЮДЖЕТА .....	90
8.2. БЮДЖЕТ ОРГАНИЗАЦИИ. СТРУКТУРА ДОХОДОВ И РАСХОДОВ В ФИНАНСОВЫХ ПРОЦЕДУРАХ.....	95
8.3. ВИДЫ БЮДЖЕТОВ НКО .....	97
ЭЛЕМЕНТЫ БЮДЖЕТА.....	100
СТРУКТУРА ДОХОДОВ.....	101
ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ (ПЛАТНЫЕ УСЛУГИ)	102
БЛАГОТВОРИТЕЛЬНЫЕ ПОЖЕРТВОВАНИЯ И ДРУГИЕ СРЕДСТВА ЦЕЛЕВОГО ФИНАНСИРОВАНИЯ .....	102
СТРУКТУРА РАСХОДОВ.....	103
МЕТОДИКА РАСПРЕДЕЛЕНИЯ КОСВЕННЫХ ДОХОДОВ.....	107
МЕТОДИКА КОНТРОЛЯ ЗА ИСПОЛНЕНИЕМ И АНАЛИЗА БЮДЖЕТА ОРГАНИЗАЦИИ .....	108
8.4. БЮДЖЕТ ПРОЕКТА КАК СОСТАВЛЯЮЩАЯ БЮДЖЕТА ОРГАНИЗАЦИИ. РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ОБЩЕАДМИНИСТРАТИВНЫХ РАСХОДОВ МЕЖДУ ПРОЕКТАМИ.....	109
8.5. РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ЗАТРАТ В НКО.....	116
ВЫБОР БАЗЫ РАСПРЕДЕЛЕНИЯ .....	118
ПОНЯТИЕ ПОТОКА ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ.....	123
ЧТО ТАКОЕ КАССОВЫЙ ПЛАН И ЗАЧЕМ ОН НУЖЕН НЕКОММЕРЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ .....	127
ГЛАВА 9. ФИНАНСОВЫЙ АНАЛИЗ.....	137
9.1. МЕТОДЫ ФИНАНСОВОГО АНАЛИЗА .....	137
9.1.1. АНАЛИЗ ФИНАНСОВОГО СОСТОЯНИЯ.....	140
9.1.2. ФИНАНСОВЫЙ АНАЛИЗ .....	142
9.1.3. АНАЛИЗ ЭФФЕКТИВНОСТИ ЗАТРАТ.....	150

## 9.2. БЮДЖЕТНЫЙ АНАЛИЗ. ФИНАНСОВЫЕ КОЭФФИЦИЕНТЫ ДЛЯ НКО

152

9.2.1. ПРОСТОЙ АНАЛИЗ ОТКЛОНЕНИЙ .....	153
9.2.2. АНАЛИЗ ОТКЛОНЕНИЙ, ОРИЕНТИРОВАННЫЙ НА ПОСЛЕДУЮЩИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ .....	155
9.2.3. АНАЛИЗ ОТКЛОНЕНИЙ В УСЛОВИЯХ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ	156
9.2.4. ФИНАНСОВЫЕ КОЭФФИЦИЕНТЫ ДЛЯ НКО .....	157
9.2.5. АНАЛИЗ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОЕКТОВ .....	161
ГЛОССАРИЙ .....	164
СПИСОК ТЕРМИНОВ И ОПРЕДЕЛЕНИЙ К ГЛАВЕ 1 .....	164
СПИСОК ТЕРМИНОВ И ОПРЕДЕЛЕНИЙ К ГЛАВЕ 2 .....	167
СПИСОК ТЕРМИНОВ И ОПРЕДЕЛЕНИЙ К ГЛАВЕ 3 .....	169
СПИСОК ТЕРМИНОВ И ОПРЕДЕЛЕНИЙ К ГЛАВЕ 4 .....	170
СПИСОК ТЕРМИНОВ И ОПРЕДЕЛЕНИЙ К ГЛАВЕ 5 .....	172
СПИСОК ТЕРМИНОВ И ОПРЕДЕЛЕНИЙ К ГЛАВЕ 6 .....	174
СПИСОК ТЕРМИНОВ И ОПРЕДЕЛЕНИЙ К ГЛАВЕ 7,8,9 .....	177
КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ .....	178
КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ К ГЛАВЕ 1 .....	178
КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ К ГЛАВЕ 2 .....	178
КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ К ГЛАВЕ 3 .....	179
КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ К ГЛАВЕ 4 .....	179
КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ К ГЛАВЕ 5 .....	180
КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ К ГЛАВЕ 6 .....	181
ИНФОРМАЦИОННЫЕ ИСТОЧНИКИ .....	183
ПЕЧАТНЫЕ ИСТОЧНИКИ .....	183
ОСНОВНЫЕ .....	183
ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ .....	192
ЭЛЕКТРОННЫЕ ИНФОРМАЦИОННЫЕ ИСТОЧНИКИ .....	192

ОСНОВНЫЕ .....	192
ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ .....	195
Список организаций, занимающихся вопросами бухгалтерского учёта и налогообложения в нко .....	209

## АННОТАЦИЯ

Одной из центральных тем изучаемого курса является раздел «Особенности бухгалтерского учета в СО НКО». В отличие от коммерческих организаций, основными пользователями отчётности которых являются акционеры (пайщики, участники и т.п.), в некоммерческих организациях основными пользователями финансовой (бухгалтерской) отчётности являются:

- Жертвователи, направляющие свои средства на финансирование общественно-полезной деятельности СО НКО и их содержание;
- Государственные административные органы, принимающие решение о правомерности использования налоговых и иных льгот и освобождений, предусмотренных законодательством для СО НКО.

Отчетность, составляемая СО НКО, состоит из:

- бухгалтерской отчетности;
- отчетности по налогам и другим обязательным платежам;
- отчетности в органы контроля за деятельностью со нко;
- статистической отчетности;
- отчетности жертвователям.

Почти все виды отчётности, кроме содержательной отчётности для органов контроля и жертвователей, составляются на основе данных бухгалтерского и (или) финансового учета.

Таким образом, без знания основ бухгалтерского учёта, а также особенностей учета в СО НКО, невозможно составить достоверную отчётность о деятельности НКО для общества.

В настоящем курсе не рассматриваются основы бухгалтерского учета. Составители курса предполагают, что его слушатели обладают базовыми знаниями по бухгалтерскому учёту и хотя бы минимальным опытом работы в качестве бухгалтера.

# **ГЛАВА 1. ОСОБЕННОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ БУХГАЛТЕРСКОГО УЧЁТА В НЕКОММЕРЧЕСКИХ ОРГАНИЗАЦИЯХ**

## ***1.1. ОСНОВНЫЕ ОСОБЕННОСТИ***

В наиболее общем виде бухгалтерский учёт некоммерческих организаций отличается от учёта других организаций следующим:

- ряд положений по бухгалтерскому учёту (ПБУ) в деятельности НКО вообще не применяется, а некоторые применяются с определенными ограничениями,
- все расходы НКО осуществляются на основе сметы (бюджета) доходов и расходов,
- имеются особенности в учёте целевого финансирования и целевых поступлений, а также в учёте расходования этих средств,
- по основным средствам НКО не начисляется амортизация,
- имеются особенности в порядке составления и представления форм бухгалтерской отчётности как отдельными видами некоммерческих организаций, так и в НКО в целом.

## ***1.2. ПОЛОЖЕНИЯ ПО БУХГАЛТЕРСКОМУ УЧЁТУ, В ПОЛНОМ ОБЪЕМЕ ПРИМЕНЯЕМЫЕ НЕКОММЕРЧЕСКИМИ ОРГАНИЗАЦИЯМИ***

Из числа положений по бухгалтерскому учёту в настоящее время в НКО в 2012 году могут применяться:

1. Положение по бухгалтерскому учёту «Учётная политика организации» (ПБУ 1/2008),
2. Положение по бухгалтерскому учёту «Учёт активов и обязательств, стоимость которых выражена в иностранной валюте» (ПБУ 3/2006),
3. Положение по бухгалтерскому учёту «Бухгалтерская отчётность организации» (ПБУ 4/99),
4. Положение по бухгалтерскому учёту «Учёт материально-производственных запасов» (ПБУ 5/01),
5. Положение по бухгалтерскому учёту «Учёт основных средств» (ПБУ 6/01),
6. Положение по бухгалтерскому учёту «Оценочные обязательства, условные обязательства и условные активы (ПБУ 8/2010)»,



7. Положение по бухгалтерскому учёту «Доходы организаций» (ПБУ 9/99),
8. Положение по бухгалтерскому учёту «Расходы организаций» (ПБУ 10/99),
9. Положение по бухгалтерскому учёту «Учёт нематериальных активов» (ПБУ 14/2007),
10. Положение по бухгалтерскому учёту «Учёт расходов по займам и кредитам» (ПБУ 15/2008),
11. Положение по бухгалтерскому учёту «Учёт финансовых вложений» (ПБУ 19/02),
12. Положение по бухгалтерскому учёту «Изменения оценочных значений» (ПБУ 21/2008).
13. Положения по бухгалтерскому учёту 1/2008, 3/2006, 4/99, 5/01, 6/01, 14/2007, 15/2008, 19/02 и 21/2008 действуют в НКО в полном объёме, без изъятий.

Формально применяются в НКО, но не имеют отношения к деятельности некоммерческих организаций Положение по бухгалтерскому учёту «Учёт договоров строительного подряда» (ПБУ 2/2008)» и Положение по бухгалтерскому учёту «Учет затрат на освоение природных ресурсов» (ПБУ 24/2011)».

### ***1.3. ПОЛОЖЕНИЯ ПО БУХГАЛТЕРСКОМУ УЧЁТУ, ЧАСТИЧНО ПРИМЕНЯЕМЫЕ НЕКОММЕРЧЕСКИМИ ОРГАНИЗАЦИЯМИ***

Положения по бухгалтерскому учёту 9/99 и 10/99 применяются НКО только при осуществлении «предпринимательской и иной деятельности». По мнению автора, под термином «иная деятельность» понимается деятельность, приносящая доход, но не отнесенная федеральным законодательством к предпринимательской, например, основная платная деятельность частных образовательных учреждений и основная платная деятельность организаций культуры.

При этом ПБУ 9/99 определяет доход как «увеличение экономических выгод в результате поступления активов (денежных средств, иного имущества) и (или) погашения обязательств, приводящее к увеличению капитала этой организации, за исключением вкладов участников (собственников имущества)», а расходами согласно ПБУ 10/99 признается «уменьшение экономических выгод в результате

выбытия активов (денежных средств, иного имущества) и (или) возникновения обязательств, приводящее к уменьшению капитала этой организации, за исключением уменьшения вкладов по решению участников (собственников имущества)»).

ПБУ 9/99 и 10/99 содержат, соответственно, термины «доходы по обычным видам деятельности» и «расходы по обычным видам деятельности». Доходы по обычным видам деятельности – это выручка от продажи продукции и товаров, поступления, связанные с выполнением работ, оказанием услуг (п. 5 ПБУ 9/99). Расходы по обычным видам деятельности – это «расходы, связанные с изготовлением продукции и продажей продукции, приобретением и продажей товаров. Такими расходами также считаются расходы, осуществление которых связано с выполнением работ, оказанием услуг» (п. 5 ПБУ 10/99). Например, расходы, осуществляемые за счёт целевых средств, отражаются в учёте и отчётности не по элементам затрат, как это предусмотрено п. 8 ПБУ 10/99, а по статьям сметы (бюджета) доходов и расходов. При заполнении пояснений к бухгалтерскому балансу и отчёту о прибылях и убытках, образец заполнения которых приведён в приложении № 3 к Приказу Минфина России от 2 июля 2010 г. № 66н, раздел 6 «Затраты на производство» не заполняется в части расходов, осуществленных за счёт целевых поступлений. Расшифровка этих расходов приводится в форме «Отчёт о целевом использовании полученных средств».

ПБУ 9/99 и 10/99 применяются в НКО:

- при ведении предпринимательской и иной приносящей доход деятельности,
- при продаже имущества, включая основные средства, иностранную валюту и др.,
- при отражении в учёте курсовых разниц,
- при получении прочих доходов (расходов), признаваемых таковыми по правилам бухгалтерского учёта.

Приказом Минфина России от 27 апреля 2012 г. № 55н «О внесении изменений в нормативные правовые акты по бухгалтерскому учёту», вступающим в силу, начиная с отчётности за 2012 год, социально ориентированным

некоммерческим организациям предоставлено право в бухгалтерском учете применять кассовый метод учета доходов и расходов.

Положение по бухгалтерскому учёту «Учёт расчётов по налогу на прибыль» (ПБУ 18/02) может применяться, а может и не применяться некоммерческими организациями (п.2 ПБУ 18/02). Решение о применении/неприменении этого положения фиксируется организацией в Положении по учётной политике.

#### ***1.4. ПОЛОЖЕНИЯ ПО БУХГАЛТЕРСКОМУ УЧЁТУ, НЕ ПРИМЕНЯЕМЫЕ НЕКОММЕРЧЕСКИМИ ОРГАНИЗАЦИЯМИ***

Нормативные акты Минфина России устанавливают, что в НКО не применяются следующие положения по бухгалтерскому учёту:

1. Положение по бухгалтерскому учёту «События после отчётной даты» (ПБУ 7/98),
2. Положение по бухгалтерскому учёту «Информация о связанных сторонах» (ПБУ 11/2008),
3. Положение по бухгалтерскому учёту «Информация по сегментам» (ПБУ 12/2010),
4. Положение по бухгалтерскому учёту «Учёт государственной помощи» (ПБУ 13/2000),
5. Положение по бухгалтерскому учёту «Информация по прекращаемой деятельности» (ПБУ 16/02),
6. Положение по бухгалтерскому учёту «Учёт расходов на научно-исследовательские, опытно-конструкторские и технологические работы» (ПБУ 17/02).
7. Положение по бухгалтерскому учёту «Информация об участии в совместной деятельности» (ПБУ 20/03);
8. Положение по бухгалтерскому учёту «Отчёт о движении денежных средств» (ПБУ 23/2011)».

Существует точка зрения, заключающаяся в том, что в НКО с активной коммерческой деятельностью, преобладающей над основной уставной деятельностью, все-таки можно применять ПБУ 7/98, 11/2008, 13/2000, 16/02, 17/02 и 23/2011, с целью повышения достоверности отчётности. По нашему мнению,

данный вопрос бухгалтер может решить самостоятельно на основе собственного опыта.

Ни при каких условиях НКО не могут применять ПБУ 20/03 «Информация об участии в совместной деятельности», поскольку, согласно п. 2 ст. 1041 ГК РФ, стороной договора простого товарищества (договора о совместной деятельности), заключаемого для осуществления предпринимательской деятельности, не может быть некоммерческая организация. Возможна ситуация, когда НКО выступает стороной договора о совместной деятельности с общественно-полезными целями и не с целью извлечения прибыли. В этом случае ПБУ 20/03 также не применяется, согласно пп. «б» п. 2 ПБУ 20/03.

## **ГЛАВА 2. СМЕТА ДОХОДОВ И РАСХОДОВ НКО. УЧЁТ ДОХОДОВ И РАСХОДОВ НКО**

### ***2.1. ВИДЫ ДОХОДОВ НЕКОММЕРЧЕСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ***

Как уже отмечалось выше, все доходы некоммерческих организаций можно разбить на следующие группы:

- целевые поступления, целевое финансирование и приравненные к ним средства
- доходы от продажи товаров, работ, услуг
- прочие доходы

Для целей бухгалтерского учёта не важно, включено ли безвозмездное целевое поступление в перечень необлагаемых налогом на прибыль. Главное, чтобы это поступление было действительно безвозмездным.

Круг поступлений, разрешённых к получению некоммерческими организациями, гораздо шире, чем перечень поступлений, не облагаемых налогом на прибыль, о котором шла речь в теме 6.

В законах, регулирующих правовой статус НКО, приведены виды таких поступлений, которые включают как собственно целевые поступления и целевое финансирование, так и доходы от разрешённой предпринимательской деятельности. Из статей 49 и 50 ГК РФ, в частности, следует, что в отличие от коммерческих организаций, которые могут заниматься любыми видами деятельности, не запрещенными законом, НКО могут заниматься только теми видами деятельности, которые предусмотрены их уставами и не противоречат закону.

Статьёй 26 Федерального закона «О некоммерческих организациях» определены следующие источники формирования имущества некоммерческой организации:

- 1) регулярные и единовременные поступления от учредителей (участников, членов);
- 2) добровольные имущественные взносы и пожертвования;
- 3) выручка от реализации товаров, работ, услуг;
- 4) дивиденды (доходы, проценты), получаемые по акциям, облигациям, другим ценным бумагам и вкладам;
- 5) доходы, получаемые от собственности некоммерческой организации;

б) другие не запрещенные законом поступления.

В том же законе сказано: «...могут устанавливаться ограничения на источники доходов некоммерческих организаций отдельных видов, а в части учреждений, в том числе, отдельных типов».

Другими федеральными законами, в частности Федеральным законом «Об общественных объединениях» (статья 31) и Федеральным законом «О благотворительной деятельности и благотворительных организациях» (статья 15) этот перечень существенно расширен и дополнен.

К целевым поступлениям, в частности, относятся:

- взносы учредителей НКО;
- членские взносы (для организаций, основанных на членстве);
- благотворительные пожертвования, в том числе носящие целевой характер (благотворительные гранты), предоставляемые гражданами и юридическими лицами в денежной или натуральной форме;
- труд добровольцев;
- поступления из федерального бюджета, бюджетов субъектов Российской Федерации, местных бюджетов и внебюджетных фондов;

К доходам от предпринимательской деятельности, в частности, относятся:

- доходы от разрешенной законом предпринимательской деятельности по реализации продукции, выполнению работ и оказанию услуг;
- доходы от внереализационных операций, включая доходы от ценных бумаг;
- доходы от деятельности хозяйственных обществ, учрежденных НКО;
- другие не запрещенные законом поступления;

Специально обращаем внимание, что согласно изменениям, внесённым в п. 2 ст. 24 Федерального закона «О некоммерческих организациях» (Федеральный закон от 8 мая 2010 г. № 83-ФЗ) и вступившим в силу с 1 января 2011 г., «некоммерческая организация может осуществлять предпринимательскую и иную приносящую доход деятельность лишь постольку, поскольку это служит достижению целей, ради которых она создана и соответствует указанным целям, при условии, что такая деятельность указана в его учредительных документах». Иначе говоря, все виды

предпринимательской деятельности, фактически осуществляемой НКО, должны быть прямо перечислены в уставе организации.

Если какой-либо вид целевых поступлений не прописан в качестве такового в ст. 251 НК РФ, то такие поступления в бухгалтерском учёте и бухгалтерской отчётности отражаются именно в качестве целевых, а не внереализационных доходов.

Возможны и противоположные ситуации, когда в бухгалтерском учёте какое-либо поступление учитывается как доход от реализации либо внереализационный доход, а в налоговом учёте признается целевым поступлением либо иным доходом, не учитываемым при определении налоговой базы по налогу на прибыль.

В случаях, когда доходы либо расходы в бухгалтерском учёте и налоговом учёте не совпадают, НКО могут применять ПБУ 18/02 «Учёт расчётов по налогу на прибыль». Решение о применении либо неприменении ПБУ 18/02 должно быть зафиксировано в учётной политике организации.

## ***2.2. СМЕТА ДОХОДОВ И РАСХОДОВ***

Основой финансового планирования деятельности НКО, документом, подтверждающим законность и целесообразность произведённых расходов, является финансовый план (смета доходов и расходов) некоммерческой организации (далее по тексту книги – смета).

Сметы могут быть составлены как в целом по организации на определённый период (месяц, квартал, год, несколько лет и др.), так и на отдельную программу (проект, направление деятельности), либо на конкретное мероприятие, либо на отдельную статью расходов (например, административные расходы, представительские расходы, командировочные расходы). Кроме того, сметы могут быть плановыми и итоговыми (исполнительными).

Согласно п. 3 ст. 29 Федерального закона «О некоммерческих организациях», к исключительной компетенции высшего органа управления некоммерческой организацией относится решение, в частности, следующих вопросов: определение приоритетных направлений деятельности некоммерческой организации, принципов формирования и использования ее имущества. Такие вопросы, как «утверждение годового отчёта и годового бухгалтерского баланса; утверждение финансового

плана некоммерческой организации и внесение в него изменений» могут быть решены как высшим органом управления НКО, так и коллегиальным выборным органом НКО, если этому органу предоставлено такое право.

Другие сметы могут утверждаться единоличным исполнительным органом (директором) в соответствии с Уставом организации и решениями ее руководящих органов.

Смета должна состоять из доходной и расходной части. Доходная часть составляется на основе предполагаемых в будущем году (и в каждом из его кварталов) поступлений. В расходную часть включаются предполагаемые затраты соответствующего периода.

Если средства поступили на «уставные цели», они могут использоваться на различные мероприятия, проводимые некоммерческой организацией, соответствующие его уставу.

Существенная особенность смет – отсутствие каких-либо типовых форм или нормативных актов, напрямую устанавливающих требования к сметам.

При составлении смет рекомендуем учитывать следующие правила:

- смета должна быть составлена на основе объективной информации о ценах с учётом их возможного повышения;
- в смете должны быть заложены возможные изменения;
- смета включает в себя все расходы, предусмотренные сметами целевых программ.

В таблице 1 приведён наиболее общий вариант сметы доходов и расходов некоммерческих организаций, которые не имеют структурных подразделений (отделов), как правило, представлены незначительным количеством сотрудников и не имеют отдельных проектов. В этой смете нет статьи «административные расходы», т.к. чёткой грани между аппаратом управления и другими сотрудниками, занятыми в осуществлении уставной деятельности, в таких организациях нет.

Таблица 1

		Планируется на:	
Номер строки	Наименование статей доходов и расходов		в том числе



		2012- 2013 гг.	2012 г.	2013 г.
010	Неиспользованный остаток средств на начало года			
Доходы некоммерческой организации				
020	Вступительные взносы			
030	Членские взносы			
040	Пожертвования			
050	ИТОГО приход			
Расходы некоммерческой организации				
060	Заработная плата			
070	Страховые взносы по обязательному страхованию			
080	Командировочные расходы			
090	Канцелярские и хозяйственные расходы			
100	Приобретение основных средств			
110	Расходы на аренду и содержание зданий и помещений			
120	Представительские расходы			
130	Банковские услуги			
140	Непредвиденные расходы			
150	ИТОГО расход			
160	Остаток на конец периода			

В таблице 2 приведён пример сметы некоммерческой организации, имеющей аппарат управления и отдельные проекты в рамках уставной деятельности.

Таблица 2

мер	ННо	Наименование статей доходов и расходов	Планируется на:	
				в том числе

строки		2012- 2013 гг.	2012 г.	2013 г.
010	Неиспользованный остаток средств на начало года			
<b>Доходы</b>				
020	Вступительные взносы			
030	Членские взносы			
040	Взносы на осуществление благотворительной деятельности			
050	Пожертвования			
060	Гранты			
070	Прибыль от предпринимательской деятельности			
080	ИТОГО приход			
<b>Расходы</b>				
090	Выплаты постоянным сотрудникам			
100	Выплаты непостоянным сотрудникам (совместителям)			
110	Выплаты по договорам гражданско-правового характера			
120	Страховые взносы по обязательному страхованию			
130	Оплата по грантам и соглашениям			
140	Поездки, семинары и конференции (поездки консультантов, командировки регионального менеджера, командировки региональных экспертов, командировки административного штата, расходы на проведение конференций, аренда помещений для конференций, расходы на встречи с			

	потенциальными донорами и т.д.)			
150	Публикации и расходы на фандрайзинг (авторские гонорары и права, фотоуслуги, видеослужбы, услуги переводчиков, дизайн и верстка, типографские расходы, расходы на создание видеоконий, печать объявлений и т.д.)			
160	Приобретение основных средств			
170	Текущие офисные расходы			
180	Текущие проектные расходы			
190	Административные расходы по управлению проектами			
200	Расходы на осуществление благотворительной деятельности			
210	Непредвиденные расходы			
220	ИТОГО расход			
230	Остаток на конец периода			

При разработке сметы целесообразно наравне с программными приоритетами учитывать и общеорганизационные, т.к. для устойчивой организационной структуры достижение программных целей невозможно. Эту задачу позволяет решить административный бюджет (смета административных расходов).

Соотношение средств, направленных на административные нужды и на программные цели, является существенным фактором при определении финансовой стратегии организации.

Законодательство регулирует данное соотношение только среди благотворительных организаций. Так, пунктом 3 статьи 16 Федерального закона «О благотворительной деятельности и благотворительных организациях» установлено, что «благотворительная организация не вправе использовать на оплату труда административно-управленческого персонала более 20 процентов финансовых средств, расходуемых этой организацией за финансовый год. Данное ограничение не

распространяется на оплату труда лиц, участвующих в реализации благотворительных программ».

По данному вопросу существует точка зрения, высказываемая некоторыми специалистами. Суть её состоит в следующем: благотворительная организация не вправе использовать на все расходы, связанные с содержанием аппарата управления, не более 20% от общей суммы благотворительных пожертвований. В качестве обоснования своей позиции её авторы ссылаются на п. 4 ст. 16 Федерального закона «О благотворительной деятельности и благотворительных организациях», где сказано следующее: «в случае, если благотворителем или благотворительной программой не установлено иное, не менее 80 процентов благотворительного пожертвования в денежной форме должно быть использовано на благотворительные цели в течение года с момента получения благотворительной организацией этого пожертвования. Благотворительные пожертвования в натуральной форме направляются на благотворительные цели в течение одного года с момента их получения, если иное не установлено благотворителем или благотворительной программой».

Автор не разделяет эту точку зрения. Благотворительная организация не может осуществлять благотворительную деятельность без наличия аппарата управления. Поэтому текст закона «должно быть использовано на благотворительные цели в течение года с момента получения благотворительной организацией этого пожертвования» говорит лишь о сроке использования благотворительного пожертвования, а не о процентном соотношении расходов на управление и иных расходов. Арбитражная практика по этому вопросу автору неизвестна.

Административный бюджет (смета административных расходов) – объем средств, который необходим организации для поддержания организационной структуры в рабочем состоянии независимо от количества осуществляемых проектов.

Пример сметы административных расходов приведен в таблице 3.

Таблица 3

Административные расходы	2012	2013
заработная плата аппарата управления		

страховые взносы по обязательному страхованию		
офисные принадлежности		
аренда офисного помещения		
приобретение здания		
оборудование и мебель		
приобретение и обслуживание оргтехники		
выпуск буклета о деятельности организации		
коммунальные услуги		
ремонт оборудования		
услуги связи (телефон, почта, e-mail)		
командировки аппарата управления		
аудит		
расходы на содержание служебного автотранспорта		

Смета административных расходов может быть составной частью общей сметы организации.

Вопросы учёта и распределения административных расходов являются элементом учётной политики (см. тему «Учётная политика некоммерческой организации»).

При необходимости смета может быть составлена также на отдельное мероприятие.

Пример сметы мероприятия приведен в таблице 4.

Таблица 4

#### Мероприятие «Научная конференция X»

Наименование статей доходов и расходов		
планируемые источники		
добровольное пожертвование от ЗАО «W»		
членские взносы		
Планируемые статьи расходов		
гонорары экспертов		
расходы по аренде помещения		
расходы по проезду и проживанию участников		

мероприятия		
кофе-паузы		
копировальные услуги		
торжественное закрытие конференции		

В решении об утверждении плановой сметы целесообразно записать, что единоличный исполнительный орган (либо коллегиальный выборный орган) вправе осуществлять переброску средств между статьями сметы, например, в пределах до 10% от соответствующей суммы по статье.

Даже в том случае, когда фактический расход по смете (отдельным статьям сметы) значительно отличается от запланированного, руководящий орган НКО может одобрить все произведённые расходы и утвердить итоговую смету по фактическим доходам и расходам. Все вопросы уточнений и корректировок находятся в компетенции самой организации и её дарителей (членов, грантодателей, жертвователей). Главное, чтобы все расходы – и плановые, и фактические – соответствовали уставу организации и законодательству.

Контроль за исполнением смет в НКО осуществляет ревизионная комиссия или ревизор, (если они предусмотрены уставом организации).

Все статьи сметы и их детализация – внутреннее дело и предмет для творчества органов управления самой некоммерческой организации.

По окончании периода, на который составлена смета, рекомендуем составлять отчёт об исполнении сметы и утверждать его тем же органом, который утвердил плановую смету.

Пример отчёта об исполнении сметы приведен в таблице 5.

Таблица 5

	наименование статей доходов и расходов	по плану	исполнение сметы		отклонение	
			кассовое	фактическое	денежное выражение	

### **2.3. УЧЁТ ДОХОДОВ НКО**

Учёт целевых поступлений некоммерческих организаций, приходящих в денежной и других формах, ведется на пассивном счёте 86 «Целевое финансирование».

Учёт целевых поступлений в бухгалтерском учёте может осуществляться как в момент фактического получения соответствующего финансирования, так и по начислению.

Методы учёта доходов и расходов в целях налогообложения (кассовый метод и метод начислений), предусмотренные главой 25 НК РФ, не имеют никакого отношения к учёту целевых поступлений и их расходованию. Лишь в том случае, если НКО имеет выручку от реализации и (или) внереализационные доходы, то она (организация) выбирает один из этих методов для учёта соответствующих операций и включает его в учётную политику.

В бухгалтерском учёте НКО применяет допущение временной определённости фактов хозяйственной деятельности (факты хозяйственной деятельности организации относятся к тому отчётному периоду, в котором они имели место, независимо от фактического времени поступления или выплаты денежных средств, связанных с этими фактами), предусмотренное п. 5 Положения по бухгалтерскому учёту «Учётная политика организации» (ПБУ 1/2008).

Иначе говоря, в общем случае все доходы и расходы должны учитываться по начислению, т.е. по факту возникновения права на получение дохода (обязанности по несению расхода).

На практике использовать метод начислений для учёта доходов, поступающих в качестве пожертвований, грантов, иных целевых поступлений в большинстве случаев не всегда представляется возможным.

Исключение составляют случаи, когда некоммерческой организации точно известно, когда, в какой сумме и от кого должен поступить платеж, учитываемый как целевое поступление.

План счетов предусматривает для учёта начисления целевых средств запись «дебет 76 кредит 86», а затем, при их получении – «дебет 08, 10, 50, 51, 52 кредит 76». Следуя рекомендациям Плана счетов, НКО может эти бухгалтерские записи делать на дату получения средств.

На бухгалтерскую отчётность наличие или отсутствие промежуточных записей не окажет никакого влияния, зато из аналитического учёта (особенно при автоматизированной форме учёта) всегда будет видно, какой жертвователь сколько перечислил средств.

Целевое финансирование и целевые поступления могут передаваться некоммерческим организациям в денежной форме (в кассу, на расчётный счёт или на валютный счёт), а также в других формах: путём передачи основных средств, материалов; путём дарения имущественного права; путём безвозмездного оказания услуги или выполнения работы; путём платы третьему лицу за некоммерческую организацию за товары, работы, услуги в порядке освобождения её от имущественной обязанности перед третьим лицом, путём передачи векселя и др.

При получении имущества, не являющегося денежными средствами, НКО обязана определить рыночную стоимость этого имущества (п.10 ПБУ 6/01, п. 8 ст. 250 НК РФ).

Официальные документы по бухгалтерскому учёту предлагают использовать следующие источники информации о рыночной цене: «данные о ценах на аналогичные основные средства, полученные в письменной форме от организаций-изготовителей; сведения об уровне цен, имеющиеся у органов государственной статистики, торговых инспекций, а также в средствах массовой информации и специальной литературе; экспертные заключения (например, оценщиков) о стоимости отдельных объектов основных средств» (п. 29 Методических указаний по бухгалтерскому учёту основных средств, утвержденных Приказом Минфина России от 13 октября 2003 г. № 91н).

В свою очередь, согласно п. 8 ст. 250 НК РФ «при получении имущества (работ, услуг) безвозмездно оценка доходов осуществляется исходя из рыночных цен, определяемых с учётом положений статьи 40 настоящего Кодекса, но не ниже определяемой в соответствии с настоящей главой остаточной стоимости – по амортизируемому имуществу и не ниже затрат на производство (приобретение) – по иному имуществу (выполненным работам, оказанным услугам). Информация о ценах должна быть подтверждена налогоплательщиком – получателем имущества (работ, услуг) документально или путем проведения независимой оценки».

На практике рекомендуется воспользоваться следующими источниками:



- направлять письменные запросы в органы госстатистики (ответа можно ждать очень долго),
- собрать несколько (минимум 2-3) прайс-листа торговых компаний и (или) организаций-производителей,
- с помощью поисковых систем («Google», «Яндекс», «Рамблер» и др.) в сети Интернет найти и распечатать несколько предложений о продаже аналогичной продукции,
- получить заключение (справку) комиссионного магазина и др.

Если все способы документального подтверждения исчерпаны, а информацию о рыночной цене найти не удалось, следует воспользоваться услугами независимых оценщиков, действующих в соответствии с Федеральным законом от 29 июля 1998 г. № 135-ФЗ «Об оценочной деятельности в Российской Федерации».

Вместе с тем необходимо учитывать требование рациональности (рациональное ведение бухгалтерского учёта, исходя из условий хозяйственной деятельности и величины организации), предусмотренное п. 6 Положения по бухгалтерскому учёту «Учётная политика организации» (ПБУ 1/2008). Если расходы на определение рыночной цены превышают стоимость полученного имущества или сопоставимы с ней, то требование рациональности нарушается.

Напомним, что счёт 86 относится к группе пассивных счетов и не может иметь дебетовое сальдо.

Аналитический учёт по счёту 86 может вестись по направлениям использования целевых средств, т.е. по целевым программам, по отдельным жертвователям, если они поставили такое условие предоставления целевых средств, по статьям сметы (бюджета) и т.д.

Например, к 86 счёту могут быть открыты следующие субсчета:

86-1 «Членские взносы»,

86-2 «Пожертвования»,

86-3 «Гранты»,

86-4 «Целевые средства за счёт чистой прибыли» и др.

Необходимо отметить: из гражданского законодательства также следует, что в негосударственных НКО (за исключением потребительских кооперативов) в конечном счёте все поступающие средства являются целевыми, т.е. должны

использоваться только на цели, ради которых создана организация и которые определены учредительными документами (ст. 50 ГК РФ, ст. 26 Федерального закона «О некоммерческих организациях» и др.)

#### ***2.4. ОСОБЕННОСТИ РАСХОДОВ В НЕКОММЕРЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ***

В деятельности НКО могут возникать затраты, связанные только с предпринимательской деятельностью, затраты, однозначно связанные с уставной непредпринимательской деятельностью, и административные расходы, связанные с функционированием организации в целом, которые не всегда представляется возможным отнести к той или иной деятельности.

Расходы, прямо и непосредственно связанные с предпринимательской деятельностью, а также с получением платных образовательных услуг и услуг в сфере культуры, учитываются по экономическим элементам на основе Положения по бухгалтерскому учёту «Расходы организации» ПБУ 10/99.

Такие расходы признаются расходами по обычным видам деятельности.

Бухгалтерский учёт этих затрат осуществляется на счёте 20 «Основное производство», субсчёт «расходы по предпринимательской и иной приносящей доход деятельности».

Сумма затрат, учтённая на этом субсчёте и списанная в установленном порядке в дебет счёта 90 «Продажи», субсчёт 90-2 «Себестоимость продаж», показывается в Отчёте о прибылях и убытках по строке «Себестоимость продаж».

Главным критерием расходов, учтённых на субсчёте «Расходы по предпринимательской деятельности» счёта 20, является их деловой характер, обоснованность (экономически оправданные затраты), соответствие деятельности, направленной на получение дохода, и документальное подтверждение.

Помимо расходов, связанных с производством продукции (работ, услуг), которые предназначены для продажи, в НКО могут возникать расходы по приобретению товаров для перепродажи (учитываются на счёте 41), а также расходы, связанные со сбытом продукции, т.е. коммерческие расходы (учитываются на счёте 44).

Расходы, возникающие в рамках основной уставной непредпринимательской деятельности, учитываются не по экономическим элементам, а по статьям сметы

(бюджета). Перечень этих статей организация определяет самостоятельно и может согласовывать направления использования целевых поступлений только со своими дарителями, жертвователями, грантодателями, членами.

В качестве примеров статей сметы (бюджета) можно привести следующие:

- заработная плата,
- страховые взносы по обязательному страхованию,
- командировочные расходы,
- канцелярские товары,
- аренда помещений,
- приобретение оборудования,
- содержание и эксплуатация автотранспорта,
- расходы на проведение аудита,
- расходы на публикацию отчёта о деятельности и отчёта об использовании имущества,
- непредвиденные расходы и т.д.

Все расходы НКО, осуществляемые за счёт целевых средств, ограничиваются только рамками сметы. Никакие ограничения, предусмотренные ст. 252-310 НК РФ, на эти расходы не распространяются.

В частности, НКО не применяют:

- п. 16 ст. 255 НК РФ, ограничивающий расходы на страхование и негосударственное пенсионное обеспечение работников,
- ст. 263 НК РФ, ограничивающую величину расходов на обязательное и добровольное страхование имущества,
- пп. 16 п. 1 ст. 264 НК РФ, ограничивающий расходы на нотариальное оформление,
- пп. 29 п. 1 ст. 264 НК РФ, ограничивающий взносы, уплачиваемые некоммерческим организациям, дополнительными условиями,
- п. 2 ст. 264 НК РФ, ограничивающий размер представительских расходов,
- п. 3 ст. 264 НК РФ, ограничивающий расходы на подготовку и переподготовку кадров,
- п. 4 ст. 264 НК РФ, ограничивающий расходы на рекламу,

- пп. 2 п. 1 ст. 265 НК РФ, ограничивающий расходы в виде процентов по долговым обязательствам любого вида.

## ***2.5.ОСОБЕННОСТИ БУХГАЛТЕРСКОГО УЧЁТА РАСХОДОВ НКО***

Дискуссии о том, на каком счёте следует отражать расходы по основной уставной предпринимательской деятельности некоммерческих организаций, уходят в прошлое. На наш взгляд, этот вопрос не является принципиальным.

В настоящее время достоверное составление отчётности признано более важным, чем нюансы отражения отдельных хозяйственных операций в бухгалтерском учёте. Такой вывод следует, в частности, из ст. 15.11 КоАП РФ, которая признаёт грубым нарушением правил ведения бухгалтерского учёта лишь такие искажения в бухгалтерской отчётности, которые повлекли искажение сумм начисленных налогов и сборов не менее чем на 10 процентов либо искажение любой статьи (строки) формы бухгалтерской отчётности не менее, чем на 10 процентов (Данное нарушение влечёт наложение административного штрафа на должностных лиц организации в размере от двух тысяч до трёх тысяч рублей).

В связи с этим, автор считает, что некоммерческая организация может учитывать свои расходы на том счёте из плана счетов, который ей больше подходит: 20, 26 или 86. Своё решение организация обязательно должна зафиксировать в учётной политике.

Выше уже отмечалось, что, в соответствии с п. 6 ПБУ 1/2008, организации должны применять в бухгалтерском учёте допущение временной определённости фактов хозяйственной деятельности (факты хозяйственной деятельности организации относятся к тому отчётному периоду, в котором они имели место, независимо от фактического времени поступления или выплаты денежных средств, связанных с этими фактами).

Подавляющее большинство расходов НКО учитывается в бухгалтерском учёте именно по факту возникновения расходов, независимо от их оплаты:

- заработная плата по трудовым договорам начисляется в последний день месяца на основании табеля учёта рабочего времени,
- расходы на уплату налогов признаются по факту их начисления в сроки, установленные НК РФ и законодательством об обязательном

страховании (налог на имущество, транспортный налог, земельный налог, страховые взносы по обязательному страхованию и др.),

- расходы на приобретение основных средств учитываются на дату перехода права собственности на соответствующий объект основных средств,
- расходы на услуги связи, коммунальные услуги отражаются на основе выставленных счетов, независимо от оплаты,
- расходы на служебные командировки учитываются на дату утверждения авансового отчёта, независимо от наличия задолженности (переплаты) подотчётного лица,
- расходы на материалы отражаются в момент списания материалов и т.д.

Некоторые затраты НКО могут учитываться с учётом «кассовых расходов», т.е. при наличии оплаты. К ним, в частности, относится выдача материальной помощи благополучателям, перечисление членских взносов и пожертвований в другие некоммерческие организации и др.

По мнению автора, в качестве текущих расходов по факту оплаты и использования следует отражать такие расходы, как приобретение неисключительного права на бухгалтерские и иные аналогичные программы, справочные правовые системы и т.п. Конечно, этот вопрос является спорным. Но, по нашему мнению, исходя из экономического содержания данной хозяйственной операции подобный расход – скорее единовременный, чем долгосрочные инвестиции. Полагаем, учёт вышеупомянутых расходов в качестве единовременных позволит наиболее полно и достоверно составить бухгалтерскую отчётность и отчёт об исполнении сметы доходов и расходов.

Возможна ситуация, когда возникает расхождение между остатками по счёту 86 «Целевое финансирование», указанными в бухгалтерском балансе, с одной стороны, а также данными формы бухгалтерской отчётности «Отчёт о целевом использовании полученных средств» и листа 7 «Отчёт о целевом использовании имущества (в том числе денежных средств), работ, услуг, полученных в рамках благотворительной деятельности, целевых поступлений, целевого финансирования» Декларации по налогу на прибыль, с другой стороны. Такое расхождение

целесообразно отразить в пояснительной записке к годовой бухгалтерской отчётности СО НКО.

## ГЛАВА 3. УЧЁТНАЯ ПОЛИТИКА НЕКОММЕРЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

В соответствии с Федеральным законом «О бухгалтерском учёте» и Положением по бухгалтерскому учёту «Учётная политика организации» бухгалтерская служба каждой организации обязана руководствоваться в своей деятельности учётной политикой, утвержденной руководителем организации. В качестве составных частей учётной политики утверждаются:

- рабочий план счетов бухгалтерского учёта, содержащий синтетические и аналитические счета, необходимые для ведения бухгалтерского учёта в соответствии с требованиями своевременности и полноты учёта и отчётности;
- формы первичных учётных документов, регистров бухгалтерского учёта, а также документов для внутренней бухгалтерской отчётности;
- порядок проведения инвентаризации активов и обязательств организации;
- способы оценки активов и обязательств;
- правила документооборота и технология обработки учётной информации;
- порядок контроля над хозяйственными операциями;
- другие решения, необходимые для организации бухгалтерского учёта.

Приказ по учётной политике издается не позднее 90 дней со дня государственной регистрации юридического лица. Выбранная учётная политика считается применяемой НКО со дня государственной регистрации.

«Принятая организацией учётная политика применяется последовательно из года в год. Изменение учётной политики может производиться в случаях изменения законодательства РФ или нормативных актов, органов, осуществляющих регулирование бухгалтерского учёта, разработки организацией новых способов ведения бухгалтерского учёта или существенного изменения условий её деятельности. В целях обеспечения сопоставимости данных бухгалтерского учёта изменения учётной политики должны вводиться с начала финансового года» (Федеральный закон «О бухгалтерском учёте»).

Составляя приказ по учётной политике, рекомендуем обратить внимание на следующие моменты:

1. В Положении по учётной политике отражаются только те учётные процедуры, по которым в соответствии с действующим законодательством предусмотрены варианты. Процедуры, однозначно описанные в нормативных актах, в учётную политику не включаются.
2. Обильное цитирование нормативных актов (Налогового кодекса РФ, положений по бухгалтерскому учёту) в положении по учётной политике нецелесообразно.
3. Варианты выбора методов учёта по хозяйственным операциям, которые в деятельности организации ни разу не встречались к моменту подготовки Положения, также не следует включать в положение. В противном случае может возникнуть ситуация, когда выбранные методы учёта следует изменить или пересмотреть. Изменения учётной политики, кроме вышеописанных случаев, не допускаются, а дополнения приказа по учётной политике не относятся к изменениям учётной политики.
4. Варианты учёта для целей налогообложения могут быть включены в положение как отдельный раздел или утверждены отдельным приказом. К элементам налоговой политики, в частности, относятся: порядок учёта выручки для целей налогообложения по налогу на прибыль (кассовым методом или методом начислений), порядок уплаты налога на прибыль (ежеквартально или ежемесячно), формы регистров налогового учёта целевых поступлений в целях налога на прибыль и др.
5. Утверждать учётную политику на каждый календарный год нецелесообразно. Имеет смысл делать это только в случае, если накопилось большое количество новшеств и (или) изменений.
6. Сдавать учётную политику в налоговые органы законодательство не требует. Рекомендуем представлять копию приказа об учётной политике в ИФНС только по требованию налогового органа.



7. Как минимум, в учётной политике некоммерческой организации для целей бухгалтерского учёта должны быть отражены следующие вопросы:
  - 7.1. форма организации бухгалтерского учёта (бухгалтерия во главе с главным бухгалтером; учёт ведётся специализированной бухгалтерской организацией; учёт ведётся руководителем лично; учёт ведётся специалистом на договорных началах; учёт ведётся бухгалтером-добровольцем);
  - 7.2. перечень лиц, имеющих право подписи первичных учётных документов (перечисляется вид документа и лицо, уполномоченное на его подписание);
  - 7.3. формой бухгалтерского учёта (журнал хозяйственных операций, журнально-ордерная, мемориально-ордерная и т.д.);
  - 7.4. единицы, в которых ведётся бухгалтерский учёт имущества, обязательств и хозяйственных операций (в рублях либо в рублях и копейках);
  - 7.5. порядок учёта целевых взносов на осуществление программ и проектов, поступающих от жертвователей (без предварительного начисления либо путем предварительного начисления);
  - 7.6. порядок бухгалтерского учёта расходов по предпринимательской и непредпринимательской деятельности, предусмотренной Уставом, и их списание (счета 20, 86 и др.)
  - 7.7. порядок бухгалтерского учёта административных расходов, связанных с выполнением уставных целей и задач (учитываются отдельно и в конце отчётного периода списываются на программы пропорционально удельному весу общей суммы перечислений по проекту; списываются пропорционально поступившим средствам; списываются поровну между программами; списываются на основе итоговых значений прямых расходов; списываются пропорционально оплате труда сотрудников, занятых в исполнении проекта);
  - 7.8. лимит для отнесения объектов к основным средствам;

- 7.9. порядок установления срока полезного использования основных средств (минимальный, максимальный, индивидуально определяемых для каждого объекта в пределах амортизационной группы).
- 7.10. порядок бухгалтерского учёта расходов на приобретение основных средств и других внеоборотных активов (отражаются бухгалтерской записью Д-т сч. 86 «Целевое финансирование» К-т сч. 83 «Добавочный капитал», с/счёт «Фонд в основных средствах» либо Д-т сч. 86 «Целевое финансирование» К-т сч. 86 «Целевое финансирование», с/счёт «Целевое финансирование, использованное на приобретение основных средств»);
- 7.11. порядок бухгалтерского учёта налога на добавленную стоимость по приобретённым ценностям на счёте 19 (выделяется, не выделяется);
- 7.12. порядок и сроки проведения инвентаризации в случаях, когда её проведение не обязательно в силу законодательства;
- 7.13. порядок применения Положения по бухгалтерскому учёту «Учёт расчётов по налогу на прибыль» (ПБУ 18/02) (применяется, не применяется);
- 7.14. порядок контроля над хозяйственными операциями;
- 7.15. для социально ориентированных некоммерческих организаций, осуществляющих предпринимательскую деятельность, – порядок отражения доходов и расходов по этой деятельности (кассовый метод или метод начислений).
8. Как минимум, в учётной политике некоммерческой организации для целей налогообложения должны быть отражены следующие вопросы:
  - 8.1. порядок ведения налогового учёта (главный бухгалтер или специально созданное подразделение);
  - 8.2. порядок определения выручки от продажи продукции (работ, услуг) для целей налогообложения по налогу на прибыль (кассовым методом или методом начислений);
  - 8.3. порядок уплаты налога на прибыль (с уплатой авансов, без уплаты авансов);

- 8.4. порядок определения налоговой базы по налогу на прибыль (ведение регистров налогового учёта или иной способ определения налоговой базы).
9. Как приложения к документу, некоммерческой организации необходимо утвердить:
  - 9.1. рабочий план счетов бухгалтерского учёта финансово-хозяйственной деятельности организации;
  - 9.2. график документооборота организации;
  - 9.3. формы первичных учётных документов;
  - 9.4. формы регистров бухгалтерского учёта;
  - 9.5. формы документов для внутренней бухгалтерской отчётности;
  - 9.6. формы бухгалтерской отчётности.

# **ГЛАВА 4. ОСОБЕННОСТИ УЧЁТА МАТЕРИАЛЬНЫХ ЦЕННОСТЕЙ В НКО**

## ***4.1. ОСНОВНЫЕ ОСОБЕННОСТИ***

Основные особенности бухгалтерского учёта материальных ценностей в некоммерческих организациях заключаются в следующем:

- установлены особые условия для принятия объектов к учёту в качестве основных средств;
- по основным средствам НКО в бухгалтерском учёте не начисляется амортизация;
- существуют особенности при отражении в учёте некоммерческих организаций операций по использованию, списанию и продаже основных средств.

## ***4.2. ОТНЕСЕНИЕ МАТЕРИАЛЬНЫХ ЦЕННОСТЕЙ К ОСНОВНЫМ СРЕДСТВАМ В НКО***

В соответствии с пунктом 4 ПБУ 6/01 (в редакции, действующей в 2012 году) для принятия объекта к учёту в качестве основного средства в НКО необходимо выполнение трех условий:

- объект предназначен для использования в деятельности, направленной на достижение целей создания данной некоммерческой организации (в т.ч. в предпринимательской деятельности, осуществляемой в соответствии с законодательством Российской Федерации), для управленческих нужд некоммерческой организации;
- объект предназначен для использования в течение длительного времени, т.е. срока продолжительностью свыше 12 месяцев или обычного операционного цикла, если он превышает 12 месяцев;
- организация не предполагает последующую перепродажу данного объекта.

По нашему мнению, необходимым условием, вытекающим из этого пункта, является также отсутствие намерения организации передавать объект, принимаемый к учёту, безвозмездно физическим и юридическим лицам – благополучателям организации.

НКО имеет право (но не обязана) установить в учётной политике лимит стоимости объектов, которые могут отображаться в бухгалтерском учёте в качестве материалов. Такой лимит, начиная с 1 января 2011 г., не может превышать 40 тысяч рублей за единицу.

Если такой лимит в учётной политике не установлен, то НКО обязана все приобретаемые, а также получаемые безвозмездно объекты, в отношении которых выполняются три выше перечисленных условия, считать основными средствами, независимо от стоимости, например, дырокол, швабру и т.д.

#### ***4.3. УСТАНОВЛЕНИЕ СРОКА ПОЛЕЗНОГО ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ОБЪЕКТОВ ОСНОВНЫХ СРЕДСТВ***

Единственным существующим на сегодняшний день документом, где дается определение термина «экономическая выгода», является «Концепция бухгалтерского учёта в рыночной экономике России», одобренная Методологическим советом по бухгалтерскому учёту при Минфине РФ 29 декабря 1997 г., где в пункте 7.2.1. определено, что «будущие экономические выгоды – это потенциальная возможность имущества прямо или косвенно способствовать притоку денежных средств или их эквивалентов в организацию. Считается, что объект имущества принесет в будущем экономические выгоды организации, когда он может быть:

- использован обособленно или в сочетании с другим объектом в процессе производства продукции, работ, услуг, предназначенных для продажи;
- обменян на другой объект имущества;
- использован для погашения кредиторской задолженности;
- распределен между собственниками организации».

В свою очередь, согласно п. 20 ПБУ 6/01 «срок полезного использования объекта основных средств определяется организацией при принятии объекта к бухгалтерскому учёту.

Определение срока полезного использования объекта основных средств производится исходя из:

- ожидаемого срока использования этого объекта в соответствии с ожидаемой производительностью или мощностью;

- ожидаемого физического износа, зависящего от режима эксплуатации (количества смен), естественных условий и влияния агрессивной среды, системы проведения ремонта;
- нормативно-правовых и других ограничений использования этого объекта (например, срок аренды)».

Таким образом, срок полезного использования устанавливается организацией самостоятельно.

НКО могут при установлении срока полезного использования пользоваться Классификацией основных средств, включаемых в амортизационные группы, утверждённой Постановлением Правительства Российской Федерации от 1 января 2002 г. № 1 «О Классификации основных средств, включаемых в амортизационные группы» (далее по тексту – Классификация № 1).

При этом необходимо учитывать следующее:

- применение Классификации № 1 в целях бухгалтерского учёта является правом, а не обязанностью НКО (п. 1 Постановления Правительства РФ от 1 января 2002 г. № 1). Если НКО может экономически обосновать свое решение, оно может устанавливать срок полезного использования, отличающийся от срока, приведённого в Классификации № 1.
- все сроки, указанные в Классификации № 1, имеют «вилку», т.е. границу от определенного количества лет и до определенного количества лет включительно. По нашему мнению, слова, например, «свыше двух лет» означают, что срок полезного использования должен быть не менее 25 месяцев (24 мес. + 1 мес.).
- организации могут использовать Классификацию № 1 в целях установления сроков, зафиксировав своё решение в учётной политике, выбирая следующие варианты:
- для всех приобретаемых основных средств используется минимальный срок полезного использования, указанный в классификации. Например, если основное средство «персональный компьютер» относится ко второй амортизационной группе (имущество со сроком полезного использования свыше 2 лет до 3 лет включительно), то его срок полезного использования будет автоматически установлен в размере 25

месяцев, при этом никаких дополнительных документов об установлении этого срока оформлять не требуется;

- для каждого основного средства, принимаемого к учёту, комиссия устанавливает срок полезного использования в пределах границ, указанных в классификации.

#### ***4.4. СПОСОБЫ ПОСТУПЛЕНИЙ ОСНОВНЫХ СРЕДСТВ В НКО***

Основные средства в НКО могут поступать:

- путем приобретения за плату (в том числе для основной деятельности и для предпринимательской деятельности);
- безвозмездно (в т. ч. в качестве пожертвования, членского взноса, гранта, на осуществление благотворительной деятельности и др.);
- в результате создания;
- путём обнаружения в ходе инвентаризации;
- в порядке приобретательной давности (ст. 234 ГК РФ);
- в порядке наследования по завещанию (ст. 1116 ГК РФ).

#### ***4.5. УЧЁТ ПРИОБРЕТЕНИЯ ОСНОВНЫХ СРЕДСТВ ЗА ПЛАТУ***

Приобретая за плату основные средства, НКО до момента покупки должна определиться, за счёт каких средств приобретаются объекты (за счёт целевых средств или доходов от предпринимательской деятельности) или для использования в какой деятельности они предназначены (для извлечения дохода или некоммерческой деятельности).

В случае приобретения за плату ОС для некоммерческой деятельности будут сделаны следующие бухгалтерские записи:

оплачено за основное средство Д-т сч. 60-2 К-т сч. 51

получены компьютеры Д-т сч. 08 К-т сч. 60-1

Отражена сумма НДС, уплаченная поставщику Д-т сч. 19-2 К-т сч. 60-1 Зачтён аванс, уплаченный поставщику Д-т сч. 60-1 К-т сч. 60-2

Пунктом 8 ПБУ 6/01 установлено, что «первоначальной стоимостью основных средств, приобретенных за плату, признается сумма фактических затрат организации на приобретение, сооружение и изготовление, за исключением налога

на добавленную стоимость и иных возмещаемых налогов (кроме случаев, предусмотренных законодательством Российской Федерации)». В теме 7 уже указывалось, что сумма невозмещаемых налогов должна включаться в стоимость основного средства.

Невозмещаемый налог включён в стоимость объекта Д-т сч. 08 К-т сч. 19-2

Компьютер принят к учёту в качестве объекта основных средств Д-т сч. 01 К-т сч. 08

В теме 7 подробно разбирался вопрос о необходимости использования некоммерческими организациями счёта 19 для отражения операций по основной уставной деятельности, не связанной с предпринимательской.

В последние годы среди методологов и практиков существует активная дискуссия о том, является ли приобретение основных средств расходом НКО и следует ли на счетах бухгалтерского учёта отражать такое приобретение.

Основные точки зрения сводятся к следующему:

Первая точка зрения. Приобретение основных средств является расходом целевых поступлений, такой расход должен быть предусмотрен сметой доходов и расходов. Факт направления целевых средств на приобретение основных средств следует отразить бухгалтерской записью

Д-т сч. 86 К-т сч. 83

Данная точка зрения приводится, в частности, в письме Минфина России от 12 апреля 2001 г. № 16-00-14/180, а также в книге «Справочник корреспонденций счетов бухгалтерского учёта» под ред. А.С. Бакаева.

План счетов бухгалтерского учёта также содержит бухгалтерскую запись Д-т сч. 86 К-т сч. 83. При этом необходимо отметить, что:

- во-первых, План счетов не имеет статуса нормативного акта ,
- во-вторых, в плане счетов по данному вопросу написано следующее:  
«использование целевого финансирования отражается по дебету счёта 86 «Целевое финансирование» в корреспонденции со счетами: ... 83 «Добавочный капитал» – при использовании средств целевого финансирования, полученного в виде инвестиционных средств»  
(выделено автором – П.Г.) Что такое «инвестиционные средства», в законодательстве не расшифровывается;



- в-третьих, несколько нелогично все расходы учитывать на счетах 20 и 26, как это рекомендует Минфин РФ, а расходы на приобретение основных средств – на счёте 86. Следуя логике, что приобретение основных средств – это расход целевых средств, было бы логичнее отображать приобретение основных средств бухгалтерской записью Д-т сч. 20 К-т сч. 83, отразив свое решение в учётной политике.

При принятии в учётной политике первой точки зрения делается запись:

отражён источник финансирования по приобретённому ОС Д-т сч. 86-1 и др.

К-т сч. 83-1

Вторая точка зрения. Приобретение основных средств, равно как и выбытие основных средств, не являются расходом (доходом) целевых поступлений, и в этом случае нужно либо вообще никаких бухгалтерских записей не делать, либо сделать запись Д-т сч. 86 К-т сч. 86.

Применение этого варианта рекомендовано в качестве возможного такими известными экспертами, как Баханькова Е.Р., Фельдман И.А., Макальская М.Л., Опарина С.И. и другими.

При принятии в учётной политике второй точки зрения делается запись:

отражён источник финансирования по приобретённому ОС Д-т сч. 86-1 и

др. 86-9

#### ***4.6. УЧЁТ ОСНОВНЫХ СРЕДСТВ, ПОЛУЧЕННЫХ БЕЗВОЗМЕЗДНО***

Положением по бухгалтерскому учёту основных средств (ПБУ 6/01) в соответствии с Федеральным законом «О бухгалтерском учёте» установлено, что основные средства, полученные безвозмездно, оцениваются по рыночной стоимости на дату использования. Согласно п. 29 Методических указаний по бухгалтерскому учёту основных средств, утверждённых Приказом Минфина России от 13 октября 2003 г. № 91н, «под текущей рыночной стоимостью понимается сумма денежных средств, которая может быть получена в результате продажи указанного актива на дату принятия к бухгалтерскому учёту».

Таким образом, у некоммерческих организаций, получающих пожертвования в натуральной форме, возникает необходимость документально подтвердить рыночную цену полученного объекта.

О том, какие существуют способы и документы для подтверждения рыночной цены, рассказано в теме 13.

На основании документов о передаче права собственности на этот предмет (договор пожертвования, накладная, передаточный акт и т.д.) и документов, подтверждающих рыночную стоимость объекта, бухгалтерия НКО принимает объект ОС к бухгалтерскому учёту и заводит на него инвентарную карточку формы № ОС-6.

Бухгалтерские записи по учёту безвозмездного поступления основных средств:

отражено обязательство по договору пожертвования, уплате членского взноса и т.п. Д-т сч. 76 К-т сч. 86

отражена рыночная стоимость объекта Д-т сч. 08 К-т сч. 76

отражены расходы по доставке, сборке, установке Д-т сч. 08 К-т сч. 76

зачислено в состав основных средств Д-т сч. 01 К-т сч. 08

Отражен источник финансирования по приобретённому ОС

Вариант 1 Д-т сч. 86-1 и др. К-т сч. 83-1

Вариант 2 Д-т сч. 86-1 и др. К-т сч. 86-9

#### ***4.7. ИЗНОС ОСНОВНЫХ СРЕДСТВ***

Прошло уже более 6 лет с тех пор, как вопрос о начислении амортизации по основным средствам некоммерческих организаций получил чёткое нормативное регулирование.

Пункт 17 ПБУ 6/01 (в редакции приказа Минфина России от 12 декабря 2005 г. № 147н) устанавливает в целях бухгалтерского учёта полный запрет на начисление амортизации по основным средствам НКО.

До издания и вступления в силу приказа Минфина России № 147н в 2005 году был принят ряд различных документов Минфина России, касающихся запрета на начисление амортизации. Первый из них датируется 2000 годом (приказ № 31н от 24 марта 2000 г.) Позднее он был признан Верховным судом РФ недействующим (недействительным) и не влекущим правовых последствий в части, касающейся комментируемого вопроса (решение ВС РФ от 23 августа 2000 г.). В 2001 году при

принятии ПБУ 6/01 Минфин России напрямую не сформулировал запрет на начисление амортизации. В п. 17 ПБУ 6/01 (в редакции, действующей до издания приказа № 147н) было сказано лишь следующее: «по <...> объектам основных средств некоммерческих организаций производится начисление износа в конце отчётного года по установленным нормам амортизационных отчислений». Затем выходят Методические указания по бухгалтерскому учёту основных средств (утверждены Приказом Минфина России от 13 октября 2003 г. N 91н), в п. 49 которых записано: «по объектам основных средств некоммерческих организаций амортизация не начисляется». В ПБУ 6/01 в тот период изменений по этому вопросу внесено не было.

Повторим, что ясность наступила только с принятием приказа Минфина России №147н.

Учитывая вышеописанную неопределенность в нормативных актах, некоторые некоммерческие организации перестали начислять амортизацию по основным средствам с 2000 года, другие с 2001 года, остальные – с 2006 года.

В практической деятельности некоммерческих организаций возникает вопрос о возможности начисления амортизации в бухгалтерском учёте по тем объектам основных средств, которые были приобретены до принятия некоммерческой организацией решения не начислять амортизацию (далее по тексту – дата X).

По нашему мнению, возможны два подхода:

1. По всем основным средствам, принятым к учёту после даты «X», амортизация не начисляется, а по ранее учтенным продолжает начисляться по кредиту счёта 02 и дебету соответствующих счетов (20 и др.)
2. Как по вновь принимаемым к учёту объекта, так и по ранее учтенным начиная с даты «X» амортизация не начисляется. При этом обязательно производиться сторнировочная запись Д-т сч. 20 К-т сч. 02 по всем действующим на дату «X» основным средствам.

На наш взгляд, было бы методологической ошибкой, полностью лишённой экономического содержания, перестать начислять амортизацию по конкретному объекту с даты «X», оставив при этом в учёте и отчётности ранее начисленную по

нему амортизацию. В этом случае получится, что объект, приобретённый до даты «Х», имеет частично - амортизацию, частично - износ.

Письмо Минфина России от 20 января 2009 г. от № 07-02-06/09, которое является ответом на частный запрос, подтверждает данную точку зрения. В частности, в этом письме говорится следующее: «обращаем Ваше внимание, что порядок изменения учётной политики устанавливался Положением по бухгалтерскому учёту «Учётная политика организации» (ПБУ 1/98), утверждённым приказом Министерства финансов Российской Федерации от 09.12.1998 № 60н. Исходя из этого Положения, а также принимая во внимание, что приказ Министерства финансов Российской Федерации от 30.03.2001 № 26н не предусматривал порядок отражения последствий изменения учётной политики в бухгалтерском учёте и отчётности, считаем обоснованным соответствующее изменение учётной политики лишь в отношении объектов, принятых организацией к бухгалтерскому учёту в качестве основных средств после вступления в силу указанного приказа».

Таким образом, Минфин России считает датой «Х», о которой шла речь выше, 1 января 2001 года, но при этом разделяет точку зрения о том, что если по конкретному объекту организация начала начислять амортизацию, то должна её начислять до выбытия объекта с баланса организации.

Такое же мнение Минфин России высказывал ещё в 2001 году в уже упоминавшемся выше письме от 12 апреля 2001 г. № 16-00-14/180. Тогда, правда, в качестве даты «Х» Минфин России назвал 1 января 2000 года.

В случае, если некоммерческая организация, оказывающая платные услуги, например, частное образовательное учреждение, проигнорирует требования Минфина России и продолжит начисление амортизации по всем основным средствам и после 1 января 2006 г., то на данную организацию может быть наложен штраф в размере 30 тыс. рублей (ст. 120 НК РФ), а на её должностных лиц – от 2 до 3 тыс. рублей (ст. 15.11. КоАП РФ).

Для учёта износа основных средств в плане счетов предусмотрен забалансовый счёт 010 «Износ основных средств».

#### **4.8. СПИСАНИЕ ОСНОВНЫХ СРЕДСТВ**

В теме 12 уже говорилось о границах применимости отдельных положений по бухгалтерскому учёту в НКО.

В соответствии с п. 31 ПБУ 6/01 «доходы и расходы от списания объектов основных средств с бухгалтерского учёта подлежат зачислению на счёт прибылей и убытков в качестве прочих доходов и расходов». В настоящее время широко распространена точка зрения аудиторов и методологов учёта о том, что некоммерческая организация обязана выполнить требования данного пункта, поскольку в нем нет никаких исключений для некоммерческих организаций.

Если принять позицию о том, что списание основных средств, используемых в уставной деятельности, должно отражаться с использованием счёта прибылей и убытков, то бухгалтерские записи при списании будут следующими:

Д-т сч. 01-2 к-т сч. 01 23 600

Д-т сч. 91-2 к-т сч. 01-2 23 600

Д-т сч. 83 к-т сч. 91-1 23 600

По нашему мнению, что вышеупомянутый порядок отражения операций по списанию основных средств, используемый в уставной деятельности, не учитывает специфику деятельности некоммерческих организаций. Полагаем, что исходя из требования приоритета содержания над формой, при списании таких основных средств у некоммерческих организаций не возникает доходов, подлежащих отражению в форме «Отчёт о прибылях и убытках».

По нашему мнению, бухгалтерские записи при списании основных средств будут следующими:

Д-т сч. 83 к-т сч. 01 23 600

Если в соответствии с учётной политикой организация отражает приобретение основных средств без списания счёта 83, то есть делает запись «Д-т сч. 86 К-т сч. 86.9», то списание основных средств будет отражено так:

Д-т сч. 86-9 К-т сч. 01 23 600

И при варианте учёта списания основных средств «Д-т сч. 83 К-т сч. 01», и при варианте учёта «Д-т сч. 86.9 К-т сч. 01» в Отчёте о прибылях и убытках данных для заполнения строк «Прочие доходы» и «Прочие расходы» нет.

Согласно п. 77 Методических указаний по бухгалтерскому учёту основных средств, утверждённых Приказом Минфина России от 13 октября 2003 г. № 91н «для определения целесообразности (пригодности) дальнейшего использования объекта основных средств, возможности и эффективности его восстановления, а также для оформления документации при выбытии указанных объектов в организации приказом руководителя создается комиссия, в состав которой входят соответствующие должностные лица, в том числе главный бухгалтер (бухгалтер) и лица, на которых возложена ответственность за сохранность объектов основных средств. Для участия в работе комиссии могут приглашаться представители инспекций, на которые в соответствии с законодательством возложены функции регистрации и надзора на отдельные виды имущества.

В компетенцию комиссии входит:

- осмотр объекта основных средств, подлежащего списанию с использованием необходимой технической документации, а также данных бухгалтерского учёта, установление целесообразности (пригодности) дальнейшего использования объекта основных средств, возможности и эффективности его восстановления;
- установление причин списания объекта основных средств (физический и моральный износ, нарушение условий эксплуатации, аварии, стихийные бедствия и иные чрезвычайные ситуации, длительное неиспользование объекта для производства продукции, выполнения работ и услуг либо для управленческих нужд и др.);
- выявление лиц, по вине которых происходит преждевременное выбытие объекта основных средств, внесение предложений о привлечении этих лиц к ответственности, установленной законодательством;
- возможность использования отдельных узлов, деталей, материалов выбывающего объекта основных средств и их оценка исходя из текущей рыночной стоимости, контроль за изъятием из списываемых в составе объекта основных средств цветных и драгоценных металлов, определение веса и сдачи на соответствующий склад; осуществление контроля за изъятием из списываемых объектов основных средств цветных и драгоценных металлов, определением их количества, веса;

- составление акта на списание объекта основных средств».

Списание, по нашему мнению, будет отражено следующими бухгалтерскими записями:

списан копировальный аппарат Д-т сч. 83 К-т сч. 01

списан начисленный износ 010

Планом счетов бухгалтерского учёта финансово-хозяйственной деятельности организаций и Инструкцией по его применению, утверждёнными Приказом Минфина России от 31 октября 2000 г. № 94н, для учёта выбытия основных средств к счёту 01 «Основные средства» рекомендовано открыть субсчёт 01-2 «Выбытие основных средств». В дебет этого субсчёта переносится стоимость выбывающего объекта, а в кредит – сумма накопленной амортизации.

По мнению автора, бухгалтерские записи с использованием счёта 01, субсчёт 01-2 «Выбытие основных средств», следует делать только при списании объекта, по которому начислялась амортизация.

Бухгалтерские записи по списанию объекта:

отражена первоначальная стоимость выбывающего объекта ОС Д-т сч. 01-2 К-т сч. 01-1

списана амортизация, начисленная за время эксплуатации объекта ОС Д-т сч. 02 К-т сч. 01-2

списана остаточная стоимость списанного объекта Д-т сч. 91-2 К-т 01-2

оприходованы запасные части, годные к использованию, и металлолом Д-т сч. 10 К-т сч. 91-1

сальдо прочих доходов и расходов списано на финансовый результат Д-т сч. 99 К-т сч. 91-9

#### ***4.9. ПРОДАЖА ОБЪЕКТОВ ОС***

Продавая объект ОС, некоммерческая организация должна руководствоваться общими нормами, регулирующими порядок учёта доходов и расходов от реализации основных средств, закрепленными в ПБУ 6/01 «Учёт основных средств», ПБУ 9/99 «Доходы организации» и ПБУ 10/99 «Расходы организации».

При продаже основных средств выручка от реализации ОС отражается по кредиту счёта 91 «Прочие доходы и расходы», субсчёт 91-1 «Прочие доходы», в

качестве прочих доходов организации, а его первоначальная стоимость наряду с иными расходами, связанными с реализацией, – по дебету счёта 91.

Бухгалтерские записи по продаже объекта:

отражена задолженность покупателя за проданный объект ОС Д-т сч. 62 К-т сч. 91-1

начислена сумма НДС, подлежащая уплате в бюджет Д-т сч. 91-3 К-т сч. 68

списана первоначальная стоимость выбывающего объекта ОС Д-т сч. 01-2 К-т сч. 01-1

списана сумма амортизации, начисленная за время эксплуатации объекта ОС Д-т 02 К-т сч. 01-2

списана остаточная стоимость объекта ОС Д-т сч. 91-2 К-т сч. 01-2

получены денежные средства от покупателя ОС Д-т сч. 51 К-т сч. 62

выявлен финансовый результат от реализации объекта ОС (без учёта других операций) Д-т сч. 91-9 К-т сч. 99

начислен налог на прибыль Д-т сч. 99 К-т сч. 68

При продаже основных средств, приобретённых за счёт целевых поступлений или полученных в качестве целевых поступлений, возникает необходимость правильно отразить списание стоимости объекта ОС и изменение величины целевого финансирования, использованного при приобретении реализуемого объекта.

В случае, если при покупке объекта ОС была сделана бухгалтерская запись Д-т сч. 86 К-т сч. 83,

то при продаже объекта следует сделать запись

Д-т сч. 83 К-т сч. 01 на сумму первоначальной стоимости объекта,

а также

Д-т сч. 91-9 К-т сч. 99 на всю сумму продажи без НДС.

Если же в соответствии с учётной политикой счёт 83 для отражения приобретения ОС не используется, предлагаем использовать следующие учётные записи:

при приобретении:



Д-т сч. 86, субсчёт по источникам финансирования, К-т сч. 86, субсчёт «Целевое финансирование, использованное на приобретение основных средств»;  
при продаже:

Д-т сч. 86, субсчёт «Целевое финансирование, использованное на приобретение основных средств», К-т сч. 01,  
затем Д-т сч. 91-9 К-т сч. 99.

#### ***4.10. ОСОБЕННОСТИ УЧЁТА МАТЕРИАЛОВ***

В соответствии с Положением по бухгалтерскому учёту «Учёт материально-производственных запасов» ПБУ 5/01 к бухгалтерскому учёту, в качестве материально-производственных запасов (МПЗ) принимаются активы:

- используемые в качестве сырья, материалов и т.п. при производстве продукции, предназначенной для продажи (выполнения работ, оказания услуг);
- предназначенные для продажи;
- используемые для управленческих нужд организации.

В качестве материалов, по мнению автора, следует учитывать и предметы, специально приобретённые или полученные в дар с целью дальнейшей передачи благополучателям (физическим и юридическим лицам), независимо от их стоимости.

Первоначальная стоимость МПЗ, приобретённых за плату, включает в себя, как и в вышеописанных случаях с ОС, сумму фактических затрат организации на приобретение, включая суммы невозмещаемых налогов.

При использовании МПЗ списываются на соответствующие источники – на расходы в рамках предпринимательской деятельности (платных услуг) либо за счёт целевого финансирования. В любом случае НКО обязана вести полный аналитический учёт приобретения и расхода материалов, заполнять соответствующие формы первичной учётной документации (№ М-4 «Приходный ордер», М-11 «Требование-накладная» и др.). По мнению автора, для полноты подтверждения использования материалов унифицированных форм первичных учётных документов недостаточно.

В пункте 100 Методических указаний по бухгалтерскому учёту материально-производственных запасов, утверждённых Приказом Минфина России от 28 декабря

2001 г. № 119н, в частности, сказано следующее: «исходя из конкретных условий деятельности организации последняя может, помимо форм первичных учётных документов, содержащихся в альбомах унифицированных форм первичной учётной документации, применять самостоятельно разработанные формы первичных учётных документов по движению материально-производственных запасов. При этом указанные формы должны содержать обязательные реквизиты, предусмотренные статьей 9 Федерального закона «О бухгалтерском учёте».

Например, при раздаче материальных ценностей среди благополучателей организации (продуктов, печатной продукции, буклетов и т.п.) целесообразно составить дополнительно к форме № М-11 «Требование-накладная» акт о раздаче, а при использовании материальных ценностей внутри организации – акт о списании (эти формы могут быть разработаны организацией самостоятельно).

#### ***4.11. ОСОБЕННОСТИ УЧЁТА НЕМАТЕРИАЛЬНЫХ АКТИВОВ***

Начиная с 2008 года, на некоммерческие организации распространяется действие Положения по бухгалтерскому учёту «Учёт нематериальных активов» (ПБУ 14/2007), причём только в отношении объектов, принятых организацией к бухгалтерскому учёту в 2008 г. и последующие годы (п.4 Приказа Минфина России от 27 декабря 2007 г. № 153н).

Пункт 3 данного Положения устанавливает, что «для принятия к бухгалтерскому учёту объекта в качестве нематериального актива необходимо одновременное выполнение следующих условий:

а) объект способен приносить организации экономические выгоды в будущем, в частности, объект предназначен для использования в производстве продукции, при выполнении работ или оказании услуг, для управленческих нужд организации либо для использования в деятельности, направленной на достижение целей создания некоммерческой организации (в том числе в предпринимательской деятельности, осуществляемой в соответствии с законодательством Российской Федерации);

б) организация имеет право на получение экономических выгод, которые данный объект способен приносить в будущем (в том числе организация имеет надлежаще оформленные документы, подтверждающие существование самого актива и права данной организации на результат интеллектуальной деятельности

или средство индивидуализации – патенты, свидетельства, другие охранные документы, договор об отчуждении исключительного права на результат интеллектуальной деятельности или на средство индивидуализации, документы, подтверждающие переход исключительного права без договора и т.п.), а также имеются ограничения доступа иных лиц к таким экономическим выгодам (далее - контроль над объектом);

в) возможность выделения или отделения (идентификации) объекта от других активов;

г) объект предназначен для использования в течение длительного времени, т.е. срока полезного использования, продолжительностью свыше 12 месяцев или обычного операционного цикла, если он превышает 12 месяцев;

д) организацией не предполагается продажа объекта в течение 12 месяцев или обычного операционного цикла, если он превышает 12 месяцев;

е) фактическая (первоначальная) стоимость объекта может быть достоверно определена;

ж) отсутствие у объекта материально-вещественной формы».

Согласно п. 24 Положения по нематериальным активам некоммерческих организаций амортизация не начисляется.

Бухгалтерские записи:

оплачено за услуги патентного поверенного по содействию регистрации товарного знака Д-т сч. 60 К-т сч. 51

оплачена пошлина за подачу заявки на регистрацию товарного знака Д-т сч. 76 К-т сч. 51

оплачена пошлина за регистрацию товарного знака и выдачу свидетельства на него Д-т сч. 76 К-т сч. 51

приняты к учёту расходы по услугам патентного поверенного Д-т сч. 08 К-т сч. 60

приняты к учёту расходы на пошлины Д-т сч. 08 К-т сч. 76

оприходован товарный знак Д-т сч. 04 К-т сч. 08

## **ГЛАВА 5. ОСОБЕННОСТИ УЧЁТА КАССОВЫХ ОПЕРАЦИЙ В НКО**

### ***5.1. НОРМАТИВНЫЕ АКТЫ, РЕГУЛИРУЮЩИЕ ПОРЯДОК ВЕДЕНИЯ КАССОВЫХ ОПЕРАЦИЙ***

Основными нормативными актами, регулирующими в 2012 г. осуществление кассовых операций в рублях, являются:

- «Положение о порядке ведения кассовых операций с банкнотами и монетой Банка России на территории Российской Федерации», утверждённое Банком России 12 октября 2011 г. № 373-П;
- Федеральный закон от 22 мая 2003 г. № 54-ФЗ «О применении контрольно-кассовой техники при осуществлении наличных денежных расчётов и (или) расчётов с использованием платёжных карт» (с изм. и доп.);
- Федеральный закон от 3 июня 2009 г. № 103-ФЗ «О деятельности по приему платежей физических лиц, осуществляемой платежными агентами» (с изм. и доп.);
- Положение об осуществлении наличных денежных расчётов и (или) расчетов с использованием платёжных карт без применения контрольно-кассовой техники, утверждено Постановлением Правительства РФ от 6 мая 2008 г. № 359 (с изм. и доп.).

### ***5.2. НАРУШЕНИЕ ПРАВИЛ ВЕДЕНИЯ КАССОВЫХ ОПЕРАЦИЙ, ЗА КОТОРЫЕ ПРЕДУСМОТРЕНА ОТВЕТСТВЕННОСТЬ, И МЕРЫ ОТВЕТСТВЕННОСТИ***

Законодательные и нормативные акты, регулирующие осуществление кассовых операций и упомянутые выше, содержат большое количество норм и требований, однако ответственность предусмотрена лишь за 4 вида нарушений.

К этим нарушениям относятся:

- неприменение контрольно-кассовой техники;
- накопление в кассе наличных денег сверх установленных лимитов.  
Лимит остатка кассы с 2012 г. устанавливается организацией

самостоятельно на основе экономически обоснованного расчёта, а если лимит не установлен, то он считается равным нулю;

- осуществление расчётов наличными деньгами с другими организациями сверх установленных размеров. В 2012 году действует ограничение предельного размера расчётов наличными деньгами между юридическими лицами, установленное Указанием ЦБ РФ от 20 июня 2007 г. № 1843-У «О предельном размере расчётов наличными деньгами и расходовании наличных денег, поступивших в кассу юридического лица или кассу индивидуального предпринимателя» в сумме 100 тысяч рублей по одной сделке;
- неоприходование (неполное оприходование) в кассу денежной наличности;

За первое из перечисленных нарушений налагается штраф на должностных лиц организации в размере от 3000 до 4000 рублей; на юридических лиц – от 30 тыс. до 40 тыс. руб. (ст.14.5 КоАП РФ). За остальные нарушения размер штрафа составляет: для должностных лиц в размере от 4000 до 5000 руб., для юридических лиц – от 40 тыс. до 50 тыс. руб. (ст.15.1 КоАП РФ).

### ***5.3. ОСНОВНЫЕ ОСОБЕННОСТИ УЧЁТА КАССОВЫХ ОПЕРАЦИЙ В НКО***

К основным особенностям учёта кассовых операций в НКО относятся следующие:

НКО могут для оформления специфических операций помимо унифицированных форм первичной учётной документации использовать дополнительные формы. Так, при приёме пожертвований от физических лиц можно использовать формы акта приёма пожертвований от физического лица, пожелавшего остаться неизвестным и акта приёма пожертвований с использованием ящика пожертвований. Обращаем Ваше внимание, что эти формы используются именно в дополнение к типовым формам, а не вместо них. Можно заменить такой акт, например, заявлением физического лица с просьбой принять пожертвование.

НКО не применяют контрольно-кассовую технику (ККТ) при приёме в наличной форме членских взносов, пожертвований, благотворительных взносов и любых других поступлений, не связанных с продажей товаров, работ, услуг, т.к. в

соответствии с п. 1 ст. 2 Федерального закона «О применении контрольно-кассовой техники при осуществлении наличных денежных расчётов и (или) расчётов с использованием платёжных карт» применение ККТ обязательно лишь в случаях осуществления организациями «наличных денежных расчётов и (или) расчётов с использованием платёжных карт в случаях продажи товаров, выполнения работ или оказания услуг».

ККТ также не применяется:

- при продаже лотерейных билетов,
- адвокатами при получении вознаграждения за оказание юридической помощи по договору между адвокатом и доверителем, т.к. согласно п. 2 ст. 1 Федерального закона «Об адвокатской деятельности и адвокатуре в Российской Федерации» адвокатская деятельность не является предпринимательской (письмо Минфина России от 2 ноября 2007 г. № 03-01-15/14-400 и др.).
- религиозными организациями при реализации предметов религиозного культа и религиозной литературы, оказания услуг по проведению религиозных обрядов и церемоний в культовых зданиях и сооружениях и на относящихся к ним территориях, в иных местах, предоставленных религиозным организациям для этих целей, в учреждениях и на предприятиях религиозных организаций, зарегистрированных в установленном РФ законодательством порядке. В других случаях ККТ применяется религиозными организациями в общеустановленном порядке. Например, при продаже хлеба, выпекаемого пекарнями монастырей, при взимании платы за фото- и видеосъёмку при венчании, и т.д.,
- при использовании бланков строгой отчётности (БСО), утверждённых в установленном порядке, при реализации услуг физическим лицам.

Если же НКО осуществляет продажу товаров, работ, услуг, в том числе разовую, например, реализует излишки материалов или неиспользуемые основные средства, то ККТ применяется в общем порядке.

Бухгалтерские записи по отражению кассовых операций в НКО:

Получение наличных денежных средств с расчетного счета Д-т сч. 50 К-т сч. 51.

Сдача наличных денежных средств в банк для зачисления на расчетный счет Д-т сч. 51 К-т сч. 50-1

Выдача денежных средств под отчет Д-т сч. 71 К-т сч. 50-1

Возврат неиспользованного остатка денежных средств, ранее выданных под отчет Д-т сч. 50-1 К-т сч. 71

Получение пожертвований и иных безвозмездных поступлений в кассу: Д-т сч. 50-1 К-т сч. 86 или Д-т сч. 50-1 К-т сч. 76, Д-т сч. 76 К-т сч. 86

Выдача заработной платы из кассы Д-т сч. 70 К-т сч. 50-1

Получение путевок, билетов, почтовых марок в кассу Д-т 50-2 К-т сч. 76

Выдача путёвок из кассы Д-т сч. 76 К-т сч. 50-2

Выдача под отчет почтовых марок, билетов Д-т сч. 71 К-т сч. 50-2

# **ГЛАВА 6. БУХГАЛТЕРСКАЯ ОТЧЁТНОСТЬ НЕКОММЕРЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

## ***6.1. ОСНОВНЫЕ НОРМАТИВНЫЕ АКТЫ ПО БУХГАЛТЕРСКОЙ ОТЧЕТНОСТИ В НКО***

В 2012 г. основными нормативными актами, регулирующими состав, порядок составления и сроки представления бухгалтерской отчётности в некоммерческих организациях (кроме бюджетных), являются:

Федеральный закон от 21 ноября 1996 г. № 129-ФЗ «О бухгалтерском учёте» (с изменениями и дополнениями).

С 1 января 2013 г. вступает в силу новый Федеральный закон от 6 декабря 2011 г. № 402-ФЗ «О бухгалтерском учёте».

Положение по ведению бухгалтерского учёта и бухгалтерской отчётности в Российской Федерации, утверждённое Приказом Минфина РФ от 29 июля 1998 г. № 34н (с изменениями и дополнениями, далее по тексту – Положение № 34н);

Положение по бухгалтерскому учёту «Бухгалтерская отчётность организации» (ПБУ 4/99), утверждённое Приказом Минфина РФ от 6 июля 1999 г. № 43н;

Приказ Минфина РФ от 20 мая 2003 г. № 44н «Об утверждении Методических указаний по формированию бухгалтерской отчётности при осуществлении реорганизации организаций»;

Приказ Минфина РФ от 2 июля 2010 г. № 66н «О формах бухгалтерской отчётности организаций» (далее по тексту – Приказ № 66н).

## ***6.2. ОСОБЕННОСТИ СОСТАВЛЕНИЯ И ПРЕДСТАВЛЕНИЯ БУХГАЛТЕРСКОЙ ОТЧЁТНОСТИ В НКО***

Особенностями составления и представления бухгалтерской отчётности в НКО в 2012 г. являются следующие:

- отменено действующее в 2003-2010 годах право всех некоммерческих организаций не представлять в составе отчётности формы № 3, 4, 5 при отсутствии соответствующих данных;
- помимо общеустановленных форм отчётности некоммерческим организациям рекомендовано включать в состав отчётности форму «Отчёт о целевом использовании полученных средств» (п. 4 Приказа №



66н), при этом для общественных объединений, не занимающихся предпринимательской деятельностью, представление этой формы является обязательным (п. 4 ст. 15 Федерального закона «О бухгалтерском учёте» и п. 2 Приказа № 66н);

- отдельные виды НКО (товарные, валютные и фондовые биржи; негосударственные пенсионные или иные фонды и др.) независимо от размера полученных доходов обязаны включить в состав бухгалтерской отчётности аудиторское заключение;
- имеются особенности в заполнении отдельных форм отчётности некоммерческими организациями. Более подробно речь об этом пойдёт ниже;
- общественные объединения (организации) и их структурные подразделения, не осуществляющие предпринимательской деятельности и не имеющие кроме выбывшего имущества оборотов по реализации товаров (работ, услуг), представляют бухгалтерскую отчётность только один раз в год по итогам отчётного года в упрощенном составе: бухгалтерский баланс, отчёт о прибылях и убытках и отчёт о целевом использовании полученных средств (п. 4 ст. 15 Федерального закона «О бухгалтерском учёте» и п. 2 Приказа № 66н), при этом налоговая отчётность и отчётность по страховым взносам во внебюджетные фонды представляется общественными объединениями в общеустановленном порядке;
- религиозные организации, «не имеющие объектов обложения налогами, предусмотренных налоговым законодательством, не представляют в налоговые органы по месту учёта бухгалтерскую отчётность. При возникновении объектов налогообложения религиозные организации представляют в налоговые органы бухгалтерскую отчётность в соответствии со статьёй 23 Налогового Кодекса Российской Федерации» (письмо МНС России от 16 мая 2003 г. № ВГ-6-02/563@ «О предоставлении бухгалтерской отчётности религиозными организациями»);

- фонды, «создающиеся за счёт частных, общественных и государственных средств (взносов), обязаны публиковать годовую бухгалтерскую отчётность не позднее 1 июля года, следующего за отчётным. Публичность бухгалтерской отчётности заключается в её опубликовании в газетах и журналах, доступных пользователям бухгалтерской отчётности, либо распространении среди них брошюр, буклетов и других изданий, содержащих бухгалтерскую отчётность, а также в её передаче территориальным органам госстатистики по месту регистрации организации для предоставления заинтересованным пользователям» (ст. 16 Федерального Закона «О бухгалтерском учёте»). Кроме того, НКО, зарегистрированные в форме фонда, обязаны ежегодно публиковать отчёты об использовании своего имущества (ст. 118 ГК РФ и ст. 7 Федерального закона «О некоммерческих организациях»). На практике фонды ограничиваются публикацией формы «Отчёт о целевом использовании полученных средств» бухгалтерской отчётности.

Более подробно остановимся на особенностях порядка заполнения некоторых форм бухгалтерской отчётности.

В форме «Бухгалтерский баланс» некоммерческие организации раздел III именуют «Целевое финансирование». Вместо показателей «Уставный капитал», «Добавочный капитал», «Резервный капитал» и «Нераспределённая прибыль (непокрытый убыток)» в «Бухгалтерский баланс» некоммерческими организациями включает показатели «Паевой фонд», «Целевой капитал», «Целевые средства», «Фонд недвижимого и особо ценного движимого имущества», «Резервный и иные целевые фонды» (Приложение № 4 к Приказу № 66н).

В форме «Отчёт о прибылях и убытках» не отражаются доходы и расходы в виде целевых поступлений.

В отношении формы «Отчёт об изменениях капитала» необходимо отметить следующее.

Если НКО в учётной политике зафиксировала порядок отражения в учёте расходов по приобретению основных средств без использования счёта 83 и при этом организация не занимается предпринимательской деятельностью и не имеет на

конец отчётного периода сальдо по счётам 99 и 84, то данных для заполнения формы «Отчёт об изменениях капитала» нет, и с 2011 г. эта форма представляется с прочерками.

В случае, когда расход по приобретению основных средств согласно учётной политике оформляется записью по дебету счёта 86 и кредиту счёта 83, величина добавочного капитала, по мнению автора, отражается в разделе 1 «Движение капитала» формы «Отчёт об изменениях капитала».

По нашему мнению, НКО не заполняют в форме № 3 в таблице «Справки» строку 200 «Чистые активы», т.к. порядок расчёта этого показателя утверждён только для акционерных обществ (Приказ Минфина России и ФКЦБ России от 29 января 2003 г. № 10н/03-6/пз).

Пункт 85 Положения по ведению бухгалтерского учёта и бухгалтерской отчётности в Российской Федерации, утверждённого Приказом Минфина РФ от 29 июля 1998 г. № 34н, предоставляет право всем некоммерческим организациям не представлять в составе бухгалтерской отчётности форму «Отчёт о движении денежных средств». В 2012 г. этот документ действует в полном объёме.

В форме «Пояснения к бухгалтерскому балансу и отчёту о прибылях и убытках», как и в форме бухгалтерского баланса, большинство показателей отражается за 3 года. В отличие от действующих форм, в части дебиторской и кредиторской задолженности показывается не только сальдо (на начало года и отчётную дату), но и движение в течение года. Отдельные подразделы посвящены просроченной дебиторской и кредиторской задолженности.

Таблица «Расходы по обычным видам деятельности» заполняется только по предпринимательской и иной деятельности, приносящей доход. Расходы за счёт целевых средств в этой таблице не отражаются.

Отчёт о целевом использовании полученных средств обязателен для представления только общественными объединениями, которые воспользовались правом представления отчётности 1 раз в год (п. 4 ст. 15 Федерального закона «О бухгалтерском учёте»). Другие некоммерческие организации могут включать в состав отчётности Отчёт о целевом использовании полученных средств по своему усмотрению.

Минфин России рекомендует (но не обязывает) включать данный отчёт в состав годовой бухгалтерской отчётности всем некоммерческим организациям (п. 4 Приказа № 66н). На практике эта форма представляется большинством некоммерческих организаций. Одной из причин этого является стойкое, но не основанное на действующем законодательстве убеждение налоговых органов об обязанности всех некоммерческих организаций представлять эту форму, которая, как уже многократно подчёркивалось выше, установлена только для общественных объединений, не занимающихся предпринимательской деятельностью.

Пояснительная записка представляется в составе годовой отчётности всеми некоммерческими организациями, кроме общественных объединений. Пояснительная записка – элемент финансового управления деятельностью НКО, составлению которой следует уделить серьезное внимание.

В пояснительной записке отражаются:

- информация об изменениях в учётной политике,
- основные виды деятельности;
- среднегодовая численность работающих за отчётный период или численность работающих на отчётную дату;
- состав (фамилии и должности) членов исполнительных и контрольных органов организации (п. 31 Положения по бухгалтерскому учёту «Бухгалтерская отчётность организации»).

В пояснительной записке целесообразно изложить информацию о деятельности, осуществляемой некоммерческой организацией, необходимую для понимания этой деятельности внешними пользователями, включая налоговые органы. В записке возможно перечисление в максимально сжатой форме (1-2 абзаца) основных программ и проектов организации за отчётный год и количественных показателей, характеризующих итоги деятельности (например, количество проведенных мероприятий, количество благополучателей, получивших социальную поддержку и т.д.)

В пояснительной записке могут быть приведены данные, характеризующие финансовую устойчивость НКО. Такими показателями будут являться не традиционные показатели оценки удовлетворительности структуры баланса, которые рассчитываются, как правило, коммерческими организациями, а прогноз

поступления финансовых средств на программы организации, сведения о подписанных соглашениях, предусматривающих предоставление целевого финансирования, и другие сведения аналогичного характера.

В записке целесообразно привести сведения о суммах уплаченных налогов и отсутствии просроченной задолженности перед бюджетом.

В случае если НКО находится в состоянии судебного разбирательства с какими-либо юридическими и физическими лицами, включая налоговые органы, об этом следует указать в пояснительной записке.

Возможно привести данные о поступлении целевых средств с разбивкой на отдельные проекты либо по отдельным жертвователям.

Составной частью бухгалтерской отчётности (только годовой) является аудиторское заключение или заключение ревизионного союза сельскохозяйственных кооперативов, подтверждающие достоверность бухгалтерской отчётности организации, если она в соответствии с федеральными законами подлежит обязательному аудиту или обязательной ревизии (пп. «г» п. 2 ст. 13 Федерального закона «О бухгалтерском учёте»).

К комплекту бухгалтерской отчётности прилагается перечень всех представляемых форм.

### ***6.3. ОБЯЗАТЕЛЬНЫЙ АУДИТ ДЛЯ НЕКОММЕРЧЕСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ***

В соответствии с Федеральным законом от 30 декабря 2008 г. № 307-ФЗ «Об аудиторской деятельности» обязательный аудит осуществляется, в частности, в случаях, если:

- объём выручки от продажи продукции (выполнения работ, оказания услуг) организации (за исключением сельскохозяйственных кооперативов и союзов этих кооперативов) за предшествовавший отчётному год превышает 400 миллионов рублей или сумма активов бухгалтерского баланса по состоянию на конец года, предшествовавшего отчётному, превышает 60 миллионов рублей,
- организация является негосударственным пенсионным или иным фондом. Иначе говоря, для НКО, зарегистрированной в форме фонда,

обязанность проходить аудиторскую проверку возникает независимо от объёма целевых поступлений,

- организация является обществом взаимного страхования,
- организация является товарной, валютной или фондовой биржей,
- обязательный аудит в отношении этих организаций предусмотрен федеральным законом.

Например, такими законами являются:

Федеральный закон «О порядке формирования и использования целевого капитала некоммерческих организаций» от 30 декабря 2006 г. № 275-ФЗ (с изм. и доп.), которым предусмотрено, что: «годовая бухгалтерская отчётность некоммерческой организации, связанная с формированием целевого капитала, использованием, распределением дохода от целевого капитала, подлежит ежегодному обязательному аудиту, если балансовая стоимость имущества, составляющего целевой капитал, превышает на конец отчётного года 20 миллионов рублей» (п. 6 ст. 6) и «бухгалтерский учёт и бухгалтерская отчётность не являющегося собственником целевого капитала получателя дохода от целевого капитала подлежат обязательному ежегодному аудиту в части использования дохода от целевого капитала, если размер финансирования этого получателя дохода от целевого капитала за счёт дохода от целевого капитала в течение отчётного года составляет более 5 миллионов рублей» (п. 2 ст. 7);

Федеральный закон от 1 декабря 2007 г. № 315-ФЗ «О саморегулируемых организациях», п. 4 ст. 12 которого устанавливает, что «ведение бухгалтерского учёта и финансовой (бухгалтерской) отчётности саморегулируемой организации подлежит обязательному аудиту»;

Федеральный закон от 11 ноября 2003 г. № 138-ФЗ «О лотереях», ст. 23 которого устанавливает, что «ведение бухгалтерского учёта и финансовой (бухгалтерской) отчётности организатором лотереи (за исключением организатора лотереи, который выступает от имени Российской Федерации, субъекта Российской Федерации или муниципального образования) и оператором лотереи подлежит обязательной ежегодной аудиторской проверке»;

Федеральный закон от 12 января 1996 г. № 7-ФЗ «О некоммерческих организациях», п. 1 ст. 32 которого устанавливает, что «годовая бухгалтерская

(финансовая) отчетность некоммерческой организации, выполняющей функции иностранного агента, и (если иное не предусмотрено международным договором Российской Федерации) годовая бухгалтерская (финансовая) отчетность структурного подразделения иностранной некоммерческой неправительственной организации подлежат обязательному аудиту».

Федеральным законом от 6 декабря 2011 г. № 402-ФЗ «О бухгалтерском учёте» предусмотрено, что ряд вопросов в области регулирования бухгалтерского учета будет установлен федеральными стандартами, а именно:

- 1) определения и признаки объектов бухгалтерского учета, порядок их классификации, условия принятия их к бухгалтерскому учету и списания их в бухгалтерском учете;
- 2) допустимые способы денежного измерения объектов бухгалтерского учета;
- 3) порядок пересчета стоимости объектов бухгалтерского учета, выраженной в иностранной валюте, в валюту Российской Федерации для целей бухгалтерского учета;
- 4) требования к учетной политике, в том числе к определению условий ее изменения, инвентаризации активов и обязательств, документам бухгалтерского учета и документообороту в бухгалтерском учете, в том числе виды электронных подписей, используемых для подписания документов бухгалтерского учета;
- 5) план счетов бухгалтерского учета и порядок его применения, за исключением плана счетов бухгалтерского учета для кредитных организаций и порядка его применения;
- 6) состав, содержание и порядок формирования информации, раскрываемой в бухгалтерской (финансовой) отчетности, в том числе образцы форм бухгалтерской (финансовой) отчетности, а также состав приложений к бухгалтерскому балансу и отчету о финансовых результатах и состав приложений к бухгалтерскому балансу и отчету о целевом использовании средств;
- 7) условия, при которых бухгалтерская (финансовая) отчетность дает достоверное представление о финансовом положении экономического субъекта на отчетную дату, финансовом результате его деятельности и движении денежных средств за отчетный период;

8) состав последней и первой бухгалтерской (финансовой) отчетности при реорганизации юридического лица, порядок ее составления и денежного измерения объектов в ней;

9) состав последней бухгалтерской (финансовой) отчетности при ликвидации юридического лица, порядок ее составления и денежного измерения объектов в ней;

10) упрощенные способы ведения бухгалтерского учета, включая упрощенную бухгалтерскую (финансовую) отчетность, для субъектов малого предпринимательства.

Федеральные стандарты будут утверждаться нормативными правовыми актами в установленном порядке. На момент подготовки программы эти стандарты ещё не утверждены.



## ГЛАВА 7. ФИНАНСОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ

### 7.1. ОПРЕДЕЛЕНИЯ

Для целей финансового планирования целесообразно разделять значения слов смета, бюджет, финансовый план.

Смета – расчёт затрат на мероприятие, процесс.

При этом следует иметь в виду, что когда мы говорим о смете доходов и расходов, то это просто иное представление документа. Доходы, как правило, в такой смете показаны по направлениям расходования средств. (рис.1.)

Рис.1. Смета доходов и расходов

Наименование статьи расхода	Поступило от источника 1	Поступило от источника 2	Расход (всего)	Остаток
оплата труда	200	500	600	100
расходы на командировки	100		50	50
приобретение оборудования		1000	600	400
аренда	250	500	700	50
прочие расходы	100			100
итого	650	2000	1950	700

Бюджет – таблица доходов и расходов на определённый период, например, год. Доходная часть бюджета показывает все возможные источники финансовой поддержки, имеющиеся в наличии у организации в указанный период.

Расходная часть бюджета группирует затраты в легко определяемые категории – статьи расхода.

Разница между доходами и расходами показывает экономию или дефицит бюджета (рис.2.)

Рис.2. Бюджет

Наименование	План	Факт	Баланс
--------------	------	------	--------

дохода/расхода			
<b>Доходы</b>			
Грант	1500	1500	
членские взносы	200	200	
частные пожертвования	100	100	
прочие доходы	850	800	50
<b>итого доходы</b>	2650	2600	50
<b>Расходы</b>			
административные расходы	200	200	
проект 1	1650	1400	250
проект 2	1000	1000	
<b>итого расходы</b>	2850	2600	250
дефицит(-)/экономия (+)	-200	0	-200

Финансовый план овещёствляет в себе решения и политику организации в отношении вида, уровня и приоритетов программных мероприятий, необходимых для решения задач и достижения целей данной организации. В нем находят свое выражение решения, касающиеся распределения как всегда ограниченных ресурсов. Бюджет – как таблица является обязательным элементом финансового плана. Но кроме бюджета, финансовый план состоит из следующих разделов:

- Обзорный раздел (резюме)
- Описание организации
- Описание отрасли
- Описание деятельности (услуг)
- Описание клиентской группы
- Описание механизмов предоставления услуг
- Календарный план
- Финансы (источники доходов и направление расходов).

Такое деление удобно, когда важно делать различие между документами, о которых идёт речь, если в текущей работе используются все три вида. Однако, если из контекста ясно, о каком документе идёт речь, или детально описано и объяснено,

что он собой представляет, то все эти понятия являются синонимами (т.е. близкими по значению выражениями).

Так, когда мы говорим о смете проекта, то вполне можно употребить слово «бюджет», если в прилагаемом описании указаны правила составления данного документа. Такая же ситуация в работе бухгалтерии – как правило, бухгалтер использует таблицы доходов и расходов. При этом, если употребляется понятие «смета расходов и доходов организации на год», то оно эквивалентно выражению «годовой бюджет организации». Годовой финансовый план для бухгалтера – это таблица доходов и расходов (т.е. бюджет), так как остальная часть финансового плана, необходимая финансово-управленческому персоналу, в работе бухгалтерии несущественна.

Для финансового управления разделение значений этих понятий существенно, поэтому для настоящей книги мы будем исходить из того, что:

**СМЕТА** показывает направление расходования средств;

**БЮДЖЕТ** состоит из доходной и расходной части, которая при сравнении дает результирующий показатель – дефицит или экономию;

**ФИНАНСОВЫЙ ПЛАН** – полноценный документ, помимо собственно бюджета, включающий календарный план, описание финансовой ситуации организации, цели финансовой стратегии, способы привлечения средств, методы анализа и т.д.

Целью финансового учёта является получение информации о состоянии хозяйственных средств и источников их образования, тогда как целью управленческого учёта является анализ ситуации, выработка конкретного решения, организация и контроль его выполнения. Финансовый учёт ведётся во всех организациях, осуществляющих деятельность, связанную с движением финансовых потоков, регламентирован законодательством, и в необходимости его ведения никто не сомневается.

Сторонний (внешний) пользователь может получить финансовую информацию, основываясь на данных бухгалтерской отчётности. Или информацию о правильности ведения учёта, начисления налогов, основываясь на данных, содержащихся в регистрах бухгалтерского учёта, т.е. из данных внешнего, финансового учёта.

## **7.2. ЦИКЛ ФИНАНСОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ**

Управленческий штат нашей организации для осуществления текущей деятельности и принятия управленческих решений по развитию некоммерческой организации и осуществляемых проектов применяет данные управленческого учёта, преобразованные данные финансового учёта и данные первичного оперативного наблюдения.

Для обеспечения достоверной и своевременной финансовой информацией всех групп пользователей необходимо финансовое планирование деятельности.

Планирование в организации состоит из трёх циклов:

- цикл стратегического планирования, в котором участвует программный персонал и руководство НКО;
- операционный цикл, в рамках которого менеджеры составляют на основе качественных стратегических решений конкретные планы выполнения выбранной стратегии (финансовое планирование является одним из таких оперативных планов);
- цикл бюджетирования, в рамках которого оперативные планы представляются в денежном эквиваленте. Бюджетирование – процесс разработки бюджетов, отражает суть процесса планирования.

Финансовое планирование основывается на данных стратегического планирования. Три базовые составляющие стратегического плана актуальны и для финансового планирования:

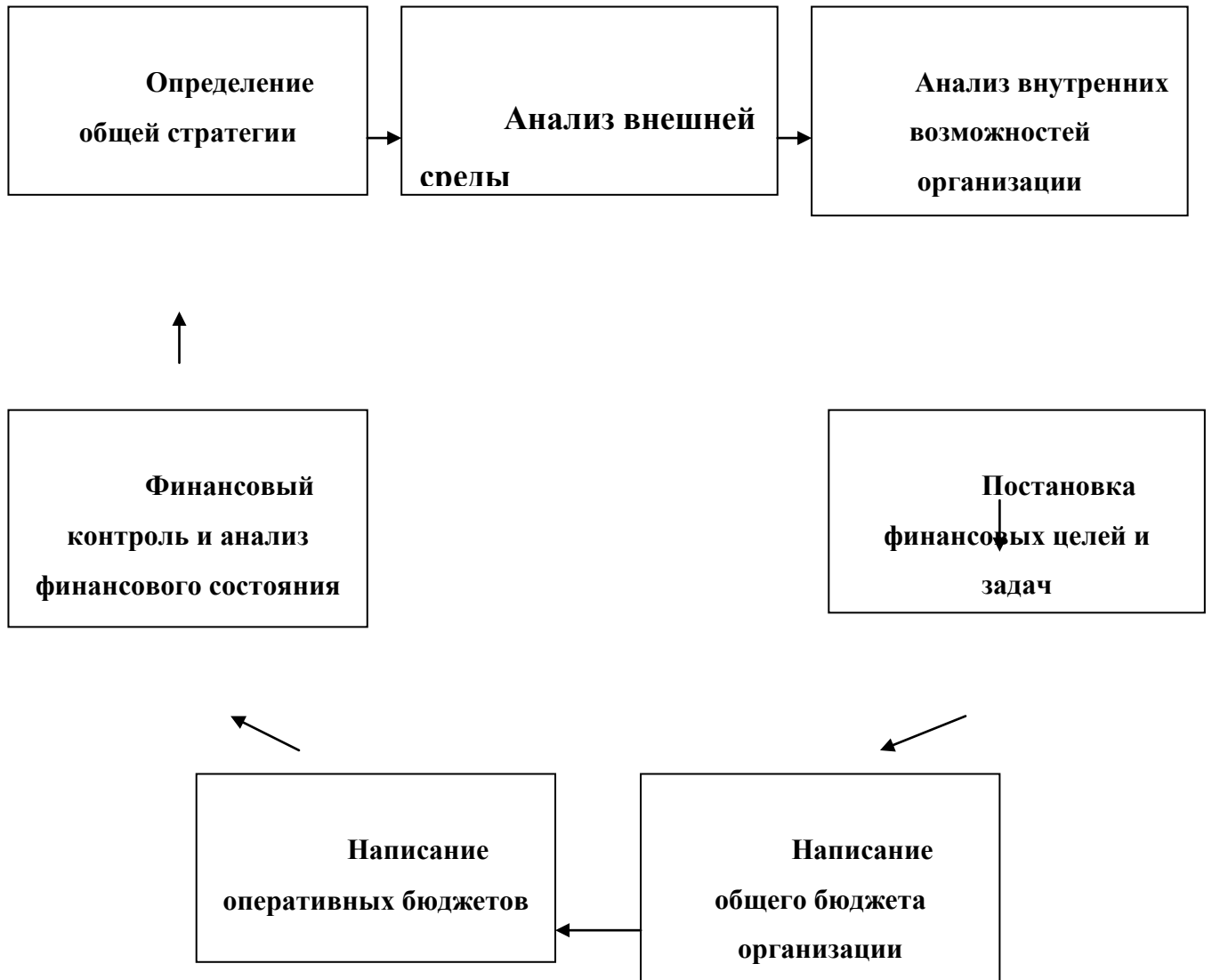
- конкурентоспособная концепция;
- тщательная разработка идеи;
- средства для осуществления деятельности.

Следует обратить особое внимание, что финансовым планированием не является просто поиск источников для осуществления деятельности, а определение приоритетных направлений развития и выбор оптимальных с финансовой точки зрения путей для достижения поставленных целей стоит на первом месте.

Если в коммерческих организациях распространено понятие бизнес-план, то для некоммерческих организаций подобным документом будет являться бюджет или план развития с обоснованиями и расчётами.

Финансовый план является результатом процесса финансового планирования.

Процесс планирования может быть представлен в виде цикла:



Определение общей стратегии – это результат стратегического планирования, в результате которого уже определены приоритеты и сформирован общий стратегический план программной деятельности.

Анализ внешней среды – это выяснение ситуации, в которой находится организация в данный момент и факторов, которые оказывают влияние на выбор финансовых возможностей организации, таких как: политическая, экономическая ситуация, политика доноров, спонсоров, финансирующих агентств, ожидания целевых групп, налоговая политика государства и т.д.

Анализ внутренних возможностей организации – это наличие трудовых, временных, технических ресурсов внутри самой организации, соответствие выбранной стратегии целям и задачам по уставным документам, выявление узких мест и возможность более эффективного использования имеющихся резервов.

Постановка финансовых целей и задач – это выбор путей финансирования деятельности, определённой в результате стратегического планирования и выбор наиболее оптимальных на данный момент вариантов на основе полученных данных о внешнем окружении и возможностях внутри самой организации.

Написание общего бюджета организации – это следующий шаг планирования, на котором определяются источники финансирования и общие направления расходования средств.

Написание оперативных бюджетов – это более детальная проработка краткосрочных бюджетов и смет отдельных проектов и мероприятий, составление календарных планов и бюджетов денежных потоков.

Финансовый контроль и анализ финансового состояния – это заключительный этап цикла финансового планирования, на котором контролируется выполнение поставленных задач, определяется уровень, которого НКО достигла, анализируются положительные и отрицательные результаты и факторы, повлиявшие на эти результаты, выявляются узкие места и делаются выводы для последующего планирования.

Задачей финансового планирования является составление рабочего документа, позволяющего в определённый период осуществлять гибкое управление организацией. Этим документом, как уже отмечалось выше, является финансовый план, составной частью которого является бюджет организации на определённый период, с комментариями и анализом текущей ситуации.

### ***7.3. СОСТАВЛЕНИЕ ФИНАНСОВОГО ПЛАНА***

Если к процессу создания финансового плана подойти не как к формальности, а как к инструменту финансового управления, то применение этого документа дает возможность:

- узнать много нового о секторе, об организациях, занимающихся теми же проблемами;
- лучше контролировать свою организацию;
- увеличить конкурентоспособность своей организации.

Основными функциями бюджета как плана развития будут:

- планирование операций, обеспечивающих достижение целей организации;
- координация различных видов деятельности и отдельных подразделений. Согласование интересов отдельных работников и групп в целом по организации;
- стимулирование руководителей всех рангов в достижении целей своих центров ответственности;
- контроль текущей деятельности, обеспечение финансового планирования;
- основа для оценки деятельности;
- средство обучения менеджеров.

Бюджет – это и план, и способ организации контроля, в бюджете приводятся доходы и расходы, и на его основе организуется контроль расходования средств в соответствии с утверждённым планом, а также осуществляется анализ финансового состояния организации на текущий момент.

При составлении финансового плана важно помнить о том, что в управлении этому документу отводится две роли. Прежде всего, он служит комплексным технико-экономическим обоснованием проектов и программ, а с другой стороны, служит для обоснования потребности некоммерческой организации в ресурсах.

Кроме этого финансовый план помогает:

- принимать важные управленческие решения,
- подробно ознакомиться с финансовой стороной проекта (организации в целом),
- получать важную информацию по текущей оперативной деятельности,
- предвидеть и избегать препятствия, встречающиеся в схожих организациях,
- поставить конкретные задачи, осуществление которых будет свидетельствовать о сделанном прогрессе,
- расширяться и развивать новые и перспективные направления деятельности,
- быть более убедительным при поиске финансирования.

Для характеристики основных задач финансового планирования необходимо отметить, что разработка финансовых планов требует знания стандартов, по которым они должны составляться и умения оперировать общепринятыми критериями оценки их качества. Здесь необходимо помнить о том, что процесс этот зависит от целей, ради которых составляется план развития.

Характер финансового плана зависит от пользователя.

1. моя организация;
2. потенциальные благотворители (инвесторы);
3. потенциальные партнёры для совместных проектов;
4. потенциальные сотрудники;
5. потенциальные партнёры для создания объединения, ассоциации, коалиции.

Если в первом случае финансовый план составляется в соответствии с общепринятой методикой, то во втором случае свои требования выдвигает благотворитель. Составление бюджета проекта, описание финансовой структуры, финансовых аспектов планируемой деятельности в заявке на финансирование проекта также является вариантом финансового плана.

На составление плана развития, как правило, тратится много времени, усилий и ресурсов. И это оправдано. После тщательной разработки этот документ превращается в один из важнейших инструментов достижения стратегических целей.

#### ***7.4. СРОКИ СОСТАВЛЕНИЯ ФИНАНСОВОГО ПЛАНА. ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ И ЮРИДИЧЕСКИЙ АСПЕКТ***

Мы определили, каков процесс составления финансового плана организации, и основные задачи управления, которые можно решить с его помощью. Так как само по себе планирование является процессом, то основной его составляющей будет временной фактор, иными словами, сроки планирования.

В связи с тем, что результатом планирования будет создание финансового плана, ещё раз уточним, что ФИНАНСОВЫЙ ПЛАН – это документ, который отражает цели финансовой стратегии некоммерческой организации, описание финансовой ситуации, способы привлечения средств, направления расходов, календарный план, методы текущего контроля и анализа.



Для начала необходимо выделить основные этапы существования финансового плана в организации и механизм их обсуждения и принятия.

В общих чертах эти этапы будут выглядеть следующим образом:

- планирование и создание документа;
- внесение текущих изменений;
- контроль за исполнением;
- утверждение отчёта о выполнении финансового плана.

Первый и четвёртый этапы обычно находятся в компетенции высшего органа управления. Второй – в компетенции высшего исполнительного органа организации. Третий – сфера ответственности органа надзора.

Все эти структуры определены уставом организации в соответствии с законодательством.

Для некоммерческого партнёрства, если это предусмотрено уставом этой организации, решение об утверждении бюджета на следующий год и решение об утверждении отчёта об исполнении бюджета за год, может быть принято Правлением.

К началу следующего года должен быть составлен и утверждён годовой финансовый план. А после составления отчёта за текущий год этот отчёт должен быть проанализирован и также утверждён руководящим органом некоммерческой организации. Известно, что балансовый отчёт за истекший год составляется до 31 марта следующего за отчётным года, поэтому очевидно, что НКО должна собирать свой руководящий орган либо дважды (для утверждения бюджета на предстоящий год и для утверждения отчёта за истекший), либо разработать механизм, при котором можно было бы совместить оба этих процесса.

Предполагается, что ежегодный план организации овеществляет в себе решения и политику высшего органа управления в отношении вида, уровня и приоритетов программных мероприятий, необходимых для решения задач и достижения целей данной организации. В финансовом плане находят своё выражение решения, касающиеся распределения всегда ограниченных ресурсов.

В соответствии со ст.29 Федерального закона от 12 января 1996 г. N 7-ФЗ «О некоммерческих организациях» к компетенции высшего органа управления некоммерческой организацией относится:

- определение приоритетных направлений деятельности некоммерческой организации, принципов формирования и использования её имущества;
- утверждение финансового плана некоммерческой организации и внесение в него изменений.

Той же статьёй (п. 3) установлено, что уставом НКО вопросы утверждения финансового плана, утверждение годового отчета и годового бухгалтерского баланса и некоторые другие вопросы могут передаваться в ведение постоянно действующего коллегиального органа управления. Не могут передаваться этому органу такие стратегические вопросы, как определение приоритетных направлений деятельности некоммерческой организации, принципов формирования и использования её имущества и некоторые другие.

Мы подошли к вопросу о том, кто и когда будет готовить финансовый план, который будет обсуждаться и утверждаться в организации. Определить механизм составления плана развития целесообразно в финансовых процедурах.

Составляться финансовый план может разными отделами (комиссиями, структурами), определёнными финансовыми процедурами организации.

Как наиболее типичный вариант составления бюджета, можно привести примерно следующую схему работы: руководители проектов составляют свои бюджеты, полученные данные суммируются в бюджете организации, на его основе руководство организации вносит изменения в бюджеты проектов в соответствии со стратегическими целями. После этого исправленный бюджет проекта возвращается его руководителю на доработку, и весь цикл начинается снова. Очевидно, что в этой схеме есть несколько слабых мест:

- во-первых, возникает непонимание между менеджерами разных уровней. Руководители организации не имеют чёткого представления о составляющих полученных ими бюджетов отдельных проектов. С другой стороны, до руководителей проектов часто не доходит информация о причинах корректировки бюджета (эту проблему можно решить только путём вовлечения в бюджетный процесс всех ответственных за его исполнение сотрудников);
- во-вторых, участники составления бюджета могут находиться в разных офисах и разных городах. Основная сложность проблемы не в

технических аспектах, а в том, что при возникновении конфликтных ситуаций (характерных для составления финансового плана) требуется общение сторон. Если такой возможности нет, резко возрастают требования к точности описания всех рабочих процедур. Таким образом, возникает необходимость в разработке и утверждении процедур по составлению, корректировке и утверждению годового бюджета.

Ещё одна проблема – ни один финансовый план не доживает до окончания своего периода без изменений. Такая проблема может решаться путём выделения из общего финансового плана оперативных бюджетов, не на год, а на меньший срок, например, на квартал. Этот бюджет регулярно, скажем, раз в месяц, пересматривается, обеспечивая более точные прогнозы на достаточный период.

Финансовое планирование может быть как краткосрочным, т.е. на месяц, квартал, так и долгосрочным – на несколько лет вперёд.

Как правило, сроки долгосрочного планирования совпадают со сроками полномочий самих органов управления. Определение приоритетов должно базироваться на тщательном анализе перспектив развития и данных стратегического плана. Органы управления некоммерческой организации, которые разрабатывают приоритеты развития, заинтересованы в процессе согласования и утверждения приоритетов с остальными участниками организации, что важно для избежания конфликтов на последующих стадиях формирования финансового плана и бюджета.

Долгосрочный план развития (превышающий годовой отрезок времени) обычно определяет основные направления деятельности, ожидания менеджмента по поводу будущих доходов, привлекаемых источников, финансового состояния и т.д. Это общий свод всех целей и задач, которые охватывают прогнозируемые объёмы финансирования, административные и программные расходы.

На основе долгосрочного плана развития, как одна из его составных частей, составляется годовой финансовый план.

Составление годового бюджета – сложный и ресурсозатратный процесс, который должен быть тщательно спланирован. При его составлении учитывается множество параметров, а кроме того, общие цели развития организации и внешняя экономическая среда его обитания.

Основные этапы разработки финансового плана охватывают:

1. ознакомление с результатами стратегического планирования. Уяснение общей стратегии и выбранных приоритетных направлений деятельности на конкретный период. Из этого следует, что финансовое планирование не может вестись независимо, оно является стадией стратегического планирования. Финансовый менеджер должен знать о планируемой программной деятельности. В рамках отдельной НКО этот вопрос может решаться разными способами. В первом случае, финансовый менеджер, ответственный за подготовку годового финансового плана, принимает участие в стратегическом планировании и ещё на начальном этапе может влиять на процесс принятия решений. Во втором случае, программный директор или руководители отдельных направлений участвуют в процессе финансового планирования и обсуждают с финансовыми специалистами возможности финансового воплощения принятой стратегии организации;
2. формулирование предположений и гипотез о состоянии экономики, тенденциях развития некоммерческого сектора в целом и данной некоммерческой организации в частности;
3. расчёт ожидаемых источников финансирования;
4. оценку программных и административных расходов;
5. оценку денежных потоков;
6. прогнозирование дефицита или экономии бюджета.

Работа по подготовке годового бюджета должна вестись как программным, так и финансовым персоналом в тесном взаимодействии.

Кем и в какие сроки эта работа осуществляется, каждая организация вправе определить самостоятельно.

Важно помнить, что к заседанию руководящего органа НКО финансовый план уже должен быть подготовлен и представлен на рассмотрение членов этого органа. Поэтому процедура подготовки документа должен начинаться задолго до этого срока.

Если срок утверждения годового бюджета определить на конец декабря, то процедуру планирования и разработки документа необходимо начать не позднее октября-ноября текущего года.

Мы уже не раз говорили, о том, что процедуру бюджетного процесса каждая организация вправе определить самостоятельно, о том, что ряд проблем и конфликтных ситуаций, возникающих при составлении бюджета, может быть решена путём создания механизма составления финансового плана. Этот механизм целесообразно разработать, обсудить и представить в виде процедур, чтобы использовать в дальнейшем в работе организации, внося в него необходимые изменения, если потребуется, а не разрабатывать такой механизм каждый раз заново.

Попробуем определить круг вопросов, которые должны быть отражены в данных процедурах:

- компетенция органов управления и исполнительных органов.  
Например, составление и исполнение бюджетов являются функциями администрации (исполнительной дирекции), а рассмотрение, утверждение и контроль исполнения бюджетов являются функциями контрольного выборного органа НКО,
- сроки разработки бюджета.  
Например, решение о начале работы над составлением проекта бюджета принимает единоличный исполнительный орган НКО (исполнительный директор), не позднее, чем за 3 месяца до начала соответствующего финансового года;
- порядок разработки бюджета  
Руководитель исполнительного органа НКО организует поэтапную работу по составлению проекта бюджета.  
Основные этапы были рассмотрены нами выше, руководитель определяет ответственных и сроки выполнения каждого из этапов;
- срок рассмотрения проекта финансового плана.
- рассмотрение проекта финансового плана начинается не позднее, чем за месяц до начала финансового года (или до заседания высшего органа управления);
- процедура предварительного рассмотрения.

Материалы финансового плана высылаются членам высшего органа управления на рассмотрение, в течение 15 дней каждый из членов высшего органа

управления может прислать свои замечания и изменения в письменном виде.

Изменения включаются в проект и решение о внесении или невнесении изменений принимается на заседании высшего органа управления НКО путём голосования.

И так далее. Каждая организация может включать те или иные вопросы и этапы разработки финансового плана в бюджет, в зависимости от структуры организации, сложностей коммуникации между участниками, вовлеченными в процесс бюджетирования и т.д.

Интересным примером подобных процедур, которые НКО может использовать в своей работе, являются законы о бюджетном устройстве и бюджетном процессе субъектов РФ (областей, муниципальных образований и т.д.).

### ***7.5. ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПРИОРИТЕТОВ И СОСТАВЛЕНИЕ МИНИМАЛЬНОГО АДМИНИСТРАТИВНОГО БЮДЖЕТА НКО***

Планирование является важнейшим и обязательным этапом любой деятельности, мы уже знакомы с циклом финансового планирования и процессом организации работы в НКО по составлению годового финансового плана. Теперь остановимся более подробно на этапах цикла планирования.

В первую очередь, в ходе этого процесса происходит определение приоритетов развития каждой некоммерческой организации.

На представленной ниже таблице достаточно наглядно показаны формы планирования и их содержание. Разделение планирования на три основные формы, в зависимости от срока, на который составляется план, позволяет придать этому процессу комплексный и целенаправленный характер, обеспечивает согласованность действий всех его участков, поскольку в ходе процесса финансового планирования все органы управления некоммерческой организации задействованы на решение единых задач.

<b><i>Форма планирования</i></b>	<b><i>Планирование расходов</i></b>	<b><i>Планирование доходов</i></b>
Долгосрочное	Определение приоритетов развития и приоритетов финансирования	Составление перспективного финансового плана развития

		(в первую очередь источников доходов НКО)
Среднесрочное	Определение приоритетных проектов и программ	Определение видов и объёмов привлекаемого финансирования на основе перспективного плана развития
Краткосрочное	Определение, исходя из приоритетов развития и отдельных проектов и программ, объёма текущих расходов на финансовый год	Составление прогноза поступлений по различным доходным источникам, их роспись и закрепление за конкретными статьями расходов

Наиболее важным с точки зрения реализации целей деятельности органов управления НКО является этап долгосрочного планирования, поскольку именно на этом этапе определяется стратегия развития организации и происходит согласование основных интересов всех участников процесса финансового планирования.

Именно финансового планирования, так как когда мы говорим об определении приоритетов, мы исходим из того, что этап стратегического планирования позади и основные цели организации на предстоящий период уже определены. Перед нами стоит задача по определению приоритетных направлений деятельности с финансовой точки зрения.

Важно отметить, что финансовое планирование на основе уже выбранных стратегий является методом оценки выбранных стратегий, так как при определении финансовых приоритетов организация получает ответ на вопросы:

- обладает ли организация достаточными ресурсами для реализации стратегий,
- каким образом должно осуществляться финансирование выбранных направлений деятельности.

Целью финансового планирования является уточнение целей и задач, конкретных направлений с учётом более глубокого исследования внешней среды и внутренних возможностей организации.

Для определения финансовых приоритетов в процессе планирования должны быть тщательно проанализированы четыре вопроса:

- обоснование экономической целесообразности конкретного проекта или направления деятельности,
- расчёт ожидаемых финансовых результатов,
- определение источника и порядка финансирования,
- определение основных требований к квалификации сотрудников для реализации проекта.

Очень схематично влияние результатов финансового планирования на корректировку стратегических целей демонстрирует следующий пример.

Одним из основных стратегических направлений деятельности организации определено распространение информации об организации среди европейских организаций путём участия в международных конференциях, презентациях на конгрессах и семинарах. Так называемый «выход в Европу». Эта цель с точки зрения программного менеджмента оправдана, своевременна и перспективна.

Попробуем ответить на 4 вопроса:

- да, «выход в Европу» может привлечь в организацию дополнительные источники финансирования, могут появиться новые партнёры для совместных проектов. В отдалённом (очень отдалённом !) будущем;
- финансовый результат на сегодняшний момент, на период планирования - отрицательный. Предполагается участие в международных встречах, что требует существенных затрат, перспективы получения средств не ясны;
- источники финансирования. Возможны варианты, но в условиях целевого финансирования общепольного выхода от участия в конференциях немного, фонды, финансирующие участие организации в международных мероприятиях для самопродвижения – большая редкость, поэтому этим вопросом нужно дополнительно заниматься, т.е. сам поиск финансирования затратен;



- Сотрудники, как минимум, должны знать иностранные языки на достаточном уровне, чтобы продвигать организацию.

Как мы видим, данное направление не слишком привлекательно с экономической точки зрения для организации, поэтому выбранная стратегия, с одной стороны, может корректироваться, а с другой стороны, при финансовом планировании могут ставиться задачи для достижения осуществления данной стратегии.

Таковыми задачами могут быть:

- снижение затрат до минимального (строго определённого) уровня путём подготовки одного специалиста, уже обладающего достаточной квалификацией,
- разработка 2-3 предложений возможных партнёрских проектов для ускорения процесса привлечения дополнительных источников финансирования,
- поиск альтернативных источников финансирования поездок,
- снижение прямых затрат на эту деятельность до нуля, например, путём включения их в другие проекты, в которых обозначены общепользные цели, как один из механизмов достижения этих целей.

Выше мы говорили в первую очередь о проектах. В целом для некоммерческой организации определение приоритетов финансирования начинается с того, что мы должны выделить два основных объекта, требующих финансирования:

- поддержание организационной структуры в рабочем состоянии,
- осуществление деятельности по направлениям, признанным приоритетными в результате стратегического планирования.

Для некоммерческой организации этот вопрос является первостепенным именно на стадии финансового планирования, так как в силу специфики третьего сектора, крайне редко первоочередными стратегическими целями является создание устойчивой и сильной организации как таковой. Приоритетным для НКО обычно является осуществление проектов и программ в общепользных целях, т.е. выбираются программные направления – социальные, экологические, образовательные проекты, их распространение и развитие.

Для финансового менеджмента наравне с программными приоритетами необходимо учитывать и общеорганизационные, так как без устойчивой организационной структуры достижение программных целей невозможно. Эту задачу помогает решить административный бюджет, о котором мы поговорим чуть позже.

Финансовые цели должны быть чётко сформулированы в количественной форме, иметь определённый финансовый эквивалент. Точная и по возможности количественная формулировка целей необходима для того, чтобы иметь возможность оценивать эффективность и действенность выбранных стратегий.

В вышеприведённом примере важно количественно определить допустимый уровень затрат на одного подготавливаемого специалиста, размер ожидаемого финансирования по разрабатываемым партнёрским проектам, уровень прямых затрат на участие в международных встречах свести к нулю.

При определении приоритетов в процессе финансового планирования применяется прогноз успеха и уровень расходов.

Приоритет	Вероятность успеха (%)	Расходы
1	50	100
2	20	200
3	33	800
4	5	1200

При определении финансовых приоритетов некоммерческих организаций необходимо учитывать специфику третьего сектора. Эффективность не может быть измерена прямым путём, отсутствуют стандартные показатели устойчивости и успешности, как прибыль и рентабельность для коммерческих структур. Для НКО существуют особые способы оценки и критерии эффективности, поэтому стратегическое преимущество некоммерческой организации с финансовой точки зрения будет выражаться

- неповторимостью и оригинальностью проекта,
- минимальными расходами на осуществление проекта.

При определении приоритетов для целей финансового планирования важным является соотношение возможного привлечения объёма финансирования и расходов на проекты.

Приоритет	Объём финансирования	Расходы
1	200	100
2	200	200
3	1000	800
4	500	1200

Одним из способов, наглядно демонстрирующих возможность классификации проектов, является матричная модель Бостонской консалтинговой группы (BCG), имеющая следующий вид:

	Высокие	Низкие
Затраты	<b>Звёзды</b>	<b>Вопросительные знаки</b>
	<b>Дойные коровы</b>	<b>Собаки</b>

Доход      Высокий                      Низкий

Матрица основана на жизненном цикле проектов.

«Вопросительные знаки» – новые проекты, могут быть перспективными в будущем, но пока на них сложно привлечь финансирование и они довольно затратны.

«Звезды» – проекты новые, но уже более развитые с точки зрения доходов. На них легко получить финансирование, но они затратны.

«Дойные коровы» – хорошо зарекомендовавшие себя проекты, так называемая визитная карточка некоммерческой организации, детально проработанные,

развиваются путём распространения опыта и тиражированием (например, осуществление уже признанных проектов в других регионах). Так как уже разработаны и апробированы, есть возможность снижать затраты. Такие проекты низкозатратны, но при этом на них легко получить финансирование, они стабильны.

Для «дойных коров» существует опасность, что финансирующие агентства перестанут выделять средства на тиражирование опыта. И данные проекты превратятся в «собак».

«Собаки» – низкие затраты и уже низкий доход. Иногда их продолжают сохранять, так как всё ещё считают «визитной карточкой» организации, или если есть вероятность того, что после спада в финансировании, наступит следующий виток подъёма со стороны доноров, и данные проекты опять перейдут в разряд «дойных коров».

Как уже отмечалось выше, лишь на стадии финансового планирования в некоммерческой организации поднимается вопрос о поддержании организационной структуры в рабочем состоянии. Этот вопрос всегда будет одним из важных приоритетов при определении финансовых задач в НКО наравне с основными программными целями.

Соотношение средств направляемых на административные нужды и на прямые программные цели является существенным фактором при определении финансовых стратегий организации.

Например, Федеральным законом от 11 августа 1995 г. № 135-ФЗ «О благотворительной деятельности и благотворительных организациях» установлены ограничения на использование благотворительной организацией средств на оплату труда административно-управленческого персонала – не более 20% финансовых средств, расходуемых фондом за финансовый год.

В этом случае одна из финансовых задач определена законодательно: не более 20% средств направляется на заработную плату административно-управленческого персонала.

Для других НКО подобный критерий может быть установлен уставом организации, высшим органом управления, руководством организации и т.д.

Таким образом, составление административного бюджета и соотношение его с объёмом привлекаемых средств по организации в целом, также будет служить одним из способов выбора стратегических направлений деятельности.

Например, одной из основных целей организации признана работа библиотеки, которая уже создана, не финансируется (или финансируется незначительно), но является «визитной карточкой» организации. С точки зрения прямых затрат деятельность мало затратная – библиотека уже создана, средств на её поддержание не нужно. А вот с точки зрения административного бюджета, это направление затратно: во-первых, необходимо оплачивать помещение, что увеличивает административный бюджет. А во-вторых, с точки зрения соотношения административного бюджета и программной деятельности, деятельность является просто убыточной: административные расходы есть всегда, пока библиотека работает, а доход минимальный или отсутствует вовсе. А если в организации не один такой «убыточный» проект, а несколько, то доля административного бюджета (или накладных расходов) в общем бюджете организации будет огромна.

Чтобы уметь прогнозировать данную ситуацию и обоснованно определять приоритетные направления деятельности, с финансовой точки зрения, необходимо на этом этапе составлять бюджет административных расходов.

Административный бюджет или бюджет административных расходов представляет собой тот объём средств, который необходим организации для поддержания организационной структуры в рабочем состоянии независимо от количества осуществляемых проектов.

Составление административного бюджета и распределение накладных расходов по проектам служит важной функцией организационного развития. Например, организация может установить лимит административных расходов на все проекты. Иными словами, определить процент накладных расходов в целом по организации. Утвердив бюджет административных расходов и лимит накладных расходов, легко определить минимальный размер годового бюджета организации в целом, а также количество и суммы финансирования разрабатываемых проектов.

Рассмотрим пример административного бюджета:

<b>Расчёт затрат на администрацию в год</b>			
<b>статья расхода</b>	<b>расчёт</b>	<b>в</b>	<b>в год</b>

		месяц	
		Тыс. рублей	Тыс. рублей
<b>Штат администрации</b>			
исполнительный директор	ЗП с учётом начислений	54,3	651,8
финансовый директор	ЗП с учётом начислений	47,5	570,4
бухгалтер-кассир	ЗП с учётом начислений	40,7	488,9
секретарь	ЗП с учётом начислений	34,0	407,4
уборщица	ЗП с учётом начислений	6,8	81,5
компьютерный техник	ЗП с учётом начислений	6,8	81,5
<b>итого</b>		<b>190,1</b>	<b>2281, 4</b>
<b>офисные расходы</b>			
аренда помещения	164 кв. м	273,3	3280, 0
коммунальные услуги	164 кв. м	24,8	297,0
телефон, почта, e- mail	600+550+2000 тыс. руб. в год	26,3	3 150
ремонт оборудования	около 50000 в год	4,2	50,0
офисные принадлежности	около 60000 в год	5,0	60,0
аудит	около 150000 один раз в год	12,5	150,0

оборудование и мебель	около 20000 на три года	5,6	66,7
<b>итого</b>		<b>351,6</b>	<b>4218,7</b>
<b>Общий итог</b>		<b>541,7</b>	<b>6500,1</b>
	<b>лимит административных расходов</b>	15%	20%
<b>БЮДЖЕТ организации должен быть НЕ МЕНЬШЕ:</b>		<b>43</b>	<b>32</b>
		<b>334,0</b>	<b>500,5</b>

В последних строках таблицы приведены два возможных лимита административных расходов. Если организация устанавливает лимит равный 15%, то минимальный объём привлекаемых в течение года средств составит 43 334 000 рублей, при 20% эта сумма уменьшится до 32 500 500 рублей.

Стоит заметить, что процент административных расходов в разных типах некоммерческих организаций варьируется от 5 до 95 процентов, поэтому не может существовать единой нормы или единого способа определения.

Каждая некоммерческая организация может легко определить средний процент административных издержек путём деления административных расходов за год на сумму годового оборота средств или на объём привлечённых средств за год. Более точный показатель можно получить, если рассчитать процент административных расходов за ряд лет. Знание и умелое использование данного показателя помогает НКО эффективно использовать ресурсы организации, повышать конкурентоспособность своих проектов, планировать бюджет в целом по организации, определяя минимально необходимые средства для эффективного функционирования НКО.

Кроме простого определения суммы общего финансирования создание административного бюджета может служить способом для определения количества привлекаемых проектов и необходимого объёма финансирования по каждому из них.

Бюджет администрации в год: евро	41571							
количество программ	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	
Сумма отчислений в год	41 571	20 786	13 857	10 393	8 314	6 929	5 939	
необходимый годовой бюджет программы								
(15% накладных)	<b>277 140</b>	<b>138 570</b>	<b>92 380</b>	<b>69 285</b>	<b>55 428</b>	<b>46 190</b>	<b>39 591</b>	
(20% накладных)	207 855	103 928	69 285	51 964	41 571	34 643	29 694	

Из приведённой таблицы видно, что если в организации будет осуществляться один проект, то при принятом проценте административных отчислений, равном 15% сумма привлекаемого финансирования на этот проект должна быть не менее 277140, при осуществлении двух проектов, сумма каждого из них должна быть не менее 138570 и т.д.. При проценте административных отчислений в 20%, при осуществлении 6 проектов, сумма финансирования каждого из них может быть не больше 34643.

Однако не бывает так, чтобы объём финансирования по каждому проекту был одинаковым. Тем не менее, применение бюджета административных расходов работает и в случае неравномерного финансирования различных проектов.

Бюджет администрации в год: евро	<b>41571</b>							
количество программ	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>			
стоимость программ	<b>15000</b>	<b>60000</b>	<b>195000</b>	<b>7140</b>				<b>277140</b>
сумма отчислений в год 15%	<b>2250</b>	<b>9000</b>	<b>29250</b>	<b>1071</b>	<b>0</b>			<b>41571</b>
стоимость программ	<b>10000</b>	<b>60000</b>	<b>20000</b>	<b>7140</b>	<b>80000</b>	<b>2000</b>	<b>8715</b>	<b>207855</b>



сумма отчислений	<b>2000</b>	<b>12000</b>	<b>4000</b>	<b>1428</b>	<b>16000</b>	<b>400</b>	<b>5743</b>	<b>41571</b>
в год 20%								

Как видно из этой таблицы, даже при более высоком проценте административных отчислений (20%) организации потребуется большее количество проектов, чем при 15%, если сумма финансирования каждого из проектов будет невелика.

Проект с объёмом финансирования 195000 евро покрывает более 50% необходимых административных расходов, даже при незначительной 15% ставке накладных расходов в организации. Поэтому очевидно, что с финансовой точки зрения приоритетными будут проекты с большим объёмом финансирования, нежели много мелких программ.

В заключение отметим, что мы рассмотрели некоторые механизмы по выбору приоритетных направлений в процессе финансового планирования, но их важно применять в комплексе с оценкой внешнего окружения и внутренних возможностей организации и лишь после проведенного анализа принимать решение об окончательной постановке финансовых целей и задач.

# ГЛАВА 8. СОСТАВЛЕНИЕ БЮДЖЕТА И ОРГАНИЗАЦИЯ РАБОТЫ ПО БЮДЖЕТУ

## *8.1. ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ СОСТАВЛЕНИЯ БЮДЖЕТА*

Когда мы говорим о бюджете, мы, прежде всего, должны отметить, что этот документ является отражением реальных целей и задач организации.

Бюджет – это план финансовой деятельности на определённый период, представленный в форме описи доходов и расходов.

Исходя из приведенного выше определения бюджета, мы можем выделить основные признаки, на основе которых можно провести классификацию бюджетов: цель и содержание деятельности; сроки.

С точки зрения содержания деятельности, как правило, выделяют два вида бюджетов:

- текущий бюджет.
- бюджет развития.

Текущий бюджет представляет собой совокупность доходов и расходов, обеспечивающих первоочередные нужды организации.

Прежде всего, сюда относятся расходы по финансированию постоянно действующих проектов и средств для поддержания функционирования организации.

Бюджет развития включает в себя совокупность доходов и расходов, направляемых на развитие новых направлений деятельности.

Данная классификация крайне важна, несмотря на её условность, поскольку позволяет выделить и более чётко определить цели и задачи организации, планировать перспективу развития. Без разделения бюджета на две этих важнейших группы невозможно сколько-нибудь серьёзное финансовое планирование и построение структуры некоммерческой организации.

С точки зрения сроков планирования финансовой деятельности традиционно выделяют три вида бюджетов:

- краткосрочный;
- среднесрочный;
- долгосрочный.

Понятно, что классический вид бюджета будет иметь лишь краткосрочный годовой бюджет. Однако перспективное финансовое планирование также необходимо, поскольку без него невозможно обеспечить комплексность развития организации.

Приведённые выше классификации бюджетов достаточно условны и, естественно, не могут применяться в чистом виде. Сам по себе бюджет представляет собой комплексный документ, включающий в себя элементы перечисленных выше видов бюджетов. Но приведённая выше классификация даёт возможность более грамотно построить структуру бюджета, а также грамотно построить сам процесс составления бюджета и финансового планирования деятельности.

Определение бюджета подразумевает значительное изменение не только самого понятия, но и подходов к составлению бюджета.

Существует три основных подхода к составлению бюджетов некоммерческой организации.

Первый – метод приращения, при котором основой для планирования являются данные предыдущего периода деятельности организации. Данный способ характерен тем, что для планирования используются данные фактического исполнения бюджета за прошлый год (месяц, квартал) с изменениями, предусмотренными программным планом – по сокращению или увеличению деятельности. Этот способ удобен для стабильных организаций, которые намерены в планируемый период осуществлять ту же деятельность, что и в предыдущий, возможно с некоторыми изменениями.

Этот метод неприменим для новой деятельности, по которой у организации нет данных за предыдущие временные интервалы. Для планирования деятельности по новым, нестандартным проектам применим метод планирования на нулевой основе. В этом случае бюджетное планирование осуществляется на базе элементов материально-технического обеспечения, с применением экспертных оценок предполагаемых расходов.

Третий способ – комбинированный. Он использует как данные предыдущего периода, так и элементы материально-технического обеспечения.

В реальной ситуации организации чаще применяют комбинированный метод. По проектам и программам, финансирование которых определено заключёнными

соглашениями, как правило, используется второй метод, однако в этом случае использование средств также ограничено условиями соглашения. При планировании новой деятельности обычно первичным является составление программы, определение приоритетных направлений развития и расчёт необходимых средств на её выполнение (составление сметы), а потом определяются возможные источники финансирования и подготовка бюджетов разного уровня.

Можно привести другую классификацию подходов к составлению бюджета. Вот наиболее популярные из них:

- основанные на использовании центров затрат,
- проектные бюджеты,
- бюджетирование, основанное на типах деятельности.

Кроме того, процедура может существенно отличаться в зависимости от исходных предпосылок к составлению бюджета. Если бюджет составляется с целью планирования путей достижения стратегических целей, то и его формирование ведется по принципу «сверху-вниз». В этом случае советом некоммерческой организации ставятся некоторые общие задачи, например, снизить процент административных расходов до 15%, а менеджеры отдельных проектов при планировании бюджетов должны исходить из этих установленных рамок. Другой случай – подготовка бюджета как средство сбора информации о состоянии НКО. Для этих целей все происходит в обратном порядке – собираются данные по отдельным проектам, складываются и образуют общий бюджет организации.

Как нетрудно догадаться, в действительности ни один из описанных вариантов не реализуется в чистом виде, все они являются лишь составляющими бюджетного процесса, который собирает в себе множество различных техник. Конкретная реализация существенно зависит от размеров организации и типа деятельности, но для всех НКО характерны несколько основных свойств бюджета, определяющих подходы к его созданию и возникающие при этом проблемы:

- иерархическое построение организации и необходимость составления сводного бюджета на нескольких уровнях,
- итеративный процесс подготовки бюджета, наличие нескольких промежуточных версий,

- распределённая работа по его составлению, вовлечение множества людей, зачастую удалённых друг от друга,
- необходимость периодического пересмотра бюджета и корректировки прогнозов.

Для составления бюджетов в некоммерческой организации должна быть создана рабочая группа, состоящая из программных и финансовых специалистов, что позволит сократить общие затраты – временные, трудовые, финансовые – и сократить количество ошибок при составлении и последующей работе с бюджетом.

Моделирование структуры некоммерческой организации, доходных и расходных статей, может проводиться на основе бюджетных данных прошлых периодов.

При внедрении системы бюджетирования вероятно возникновение определённых проблем. Реальный объём работ может оказаться больше, чем было предусмотрено, так как учесть все факторы невозможно, поэтому важно выделить достаточное количество времени. При этом, так как некоммерческая организация не может остановить работы по текущим проектам и заниматься только созданием бюджета, то время от времени у программных и финансовых специалистов возможны неотложные дела, и длительные командировки. Поэтому важно на этапе планирования бюджетного процесса разработать календарный план, в котором учесть все эти моменты, и предусмотреть возможность продолжения работы без того или иного участника рабочей группы таким образом, чтобы отсутствие одного не останавливало работу всех остальных.

Подход, предусматривавший активное участие специалистов в создании бюджета, позволяет сотрудникам и участникам организации чувствовать себя собственниками созданного бюджета и оказывает влияние на отношение сотрудников – они активно и заинтересованно работают по созданному ими самими же плану, а не воспринимают его как формальность и очередную пустую бюрократическую процедуру, мешающую программной деятельности.

Рассмотрим основные составляющие для постановки системы бюджетирования в организации.

#### 1.1. анализ документооборота

- 1.2. описание методики оперативного планирования (составления операционных планов и итоговых бюджетов), определение периода планирования, применяемого в организации;
- 1.3. анализ соответствия методик планирования (составления операционных планов и итоговых бюджетов) и методики формирования управленческой отчётности по фактическому исполнению планов и бюджетов;
- 1.4. описание методики калькулирования себестоимости проектов;
- 1.5. анализ соответствия методик калькулирования плановой себестоимости проектов и фактического отражения расходов, применяемого в бухгалтерском учёте;
- 1.6. анализ учётной политики и налогового окружения.
- 1.7. разработка концепции бюджетирования
- 1.8. определение целей и задач бюджетирования;
- 1.9. определение аналитических параметров бюджета;
- 1.10. описание набора показателей и методики формирования итоговых бюджетов;
- 1.11. разработка финансовой структуры организации;
- 1.12. классификация подразделений организации на центры финансовой ответственности;
- 1.13. определение уровней бюджетного процесса (степени вложенности операционных планов) по разным проектам и направлениям деятельности;
- 1.14. описание последовательности формирования операционных планов;
- 1.15. распределение операционных планов по центрам ответственности и определение методики их формирования.
- 1.16. разработка методики бюджетирования
- 1.17. разработка форм и описание методик формирования операционных бюджетов по центрам ответственности;
- 1.18. разработка методик формирования итоговых бюджетов на основе операционных планов центров ответственности.
- 1.19. разработка методики оценки исполнения бюджетов

- 1.20. разработка методики формирования фактических данных по показателям операционных планов и итоговых бюджетов по данным бухгалтерского и управленческого учёта;
- 1.21. определение аналитических разрезов бухгалтерского и управленческого учёта необходимых для эффективного контроля за исполнением бюджетов;
- 1.22. разработка форм управленческой отчётности, необходимой для оценки исполнения бюджетов.
- 1.23. разработка последовательности составления бюджетов
- 1.24. определение последовательности и составления бюджета;
- 1.25. распределение функциональных обязанностей между исполнителями.
- 1.26. разработка пакета документов и процедур составления бюджетов
- 1.27. проект приказа о вводе системы бюджетирования;
- 1.28. проект положения о бюджетировании;
- 1.29. проект положения о бюджетной комиссии;
- 1.30. шаблоны форм операционных планов и бюджетов;
- 1.31. схема документооборота при бюджетировании;
- 1.32. разработка процедур по методике бюджетирования;
- 1.33. создание иерархической системы бюджетов и внедрение бюджетного планирования;
- 1.34. создание процедуры по применению системы бюджетирования.

## ***8.2. БЮДЖЕТ ОРГАНИЗАЦИИ. СТРУКТУРА ДОХОДОВ И РАСХОДОВ В ФИНАНСОВЫХ ПРОЦЕДУРАХ***

Реализация программ и проектов некоммерческой организации является фактором, определяющим некоммерческий характер деятельности в соответствии с уставными целями и задачами организации. Независимо от источника финансирования этих программ и проектов распределение ресурсов в НКО носит целевой характер. Например, при поступлении средств на уставные цели некоммерческой деятельности они распределяются на проекты и программы целевым образом по решению высшего органа управления некоммерческой организации. Даже при ведении НКО предпринимательской деятельности для

обеспечения раздельного учёта доходы и расходы по этой деятельности учитываются отдельно, то есть распределяются целевым образом.

Предпринимательская деятельность с точки зрения финансового управления может выделяться в независимый проект.

Для некоммерческой организации, осуществляющей свою деятельность за счёт целевых поступлений, бюджет играет определяющую роль в механизме финансового управления и является информационной базой для принятия решений во всех областях экономической жизни НКО.

Процедура создания, утверждения и контроля над выполнением бюджета является ключевым моментом, который должен быть урегулирован финансовыми процедурами некоммерческой организации. Руководителю важно обратить на это внимание, так как мы уже говорили о том, что обычно функции финансового менеджмента в организации выполняет главный бухгалтер и для него определяющим является требование законодательства по формированию учётной политики, определённое положением по бухгалтерскому учёту и отчётности, в котором естественно нет прямого указания на то, что некоммерческая организация должна в обязательном порядке определить механизм создания и работы по бюджету, так как в общих нормативных актах специальные положения для организаций разного типа не предусмотрены.

Специфику деятельности организации должны учитывать самостоятельно при создании учётной политики и финансовых процедур. Руководителю важно помнить о том, что в учётную политику включаются наиболее актуальные вопросы организации учёта и движения финансовых показателей, а бюджет организации является основным документом финансового управления и определяет организацию ведения бухгалтерского учёта.

В финансовых процедурах некоммерческой организации нужно определить:

- виды составляемых бюджетов,
- механизм составления и утверждения бюджетов,
- структуру доходов, источники финансирования, расчёт собственного вклада,
- структуру расходов (применяемые статьи – перечень, классификация, распределение),



- методику распределения косвенных расходов и отнесение их на прямые расходы по проектам,
- методику контроля над исполнением и анализа бюджетов.

### **8.3. ВИДЫ БЮДЖЕТОВ НКО**

Все составляемые некоммерческими организациями бюджеты можно разделить на три вида:

Оперативный бюджет – краткосрочный план, служит достижению конкретных целей в определённый период.

Административный бюджет – план развития и поддержания организационной структуры (средства, необходимые для поддержания юридического статуса организации в определённый отрезок времени).

Стратегический план – план долгосрочного развития организации. Как правило, составляется на период более 1 года и является составной частью плана стратегического развития организации. Это стратегический план деятельности в денежном выражении. Таким образом, разработка бюджета – это средство, с помощью которого организация переводит язык планирования программ в финансовые термины. Благодаря этому, организация может затем определить объём требуемых средств и проверить, является ли программа в том виде, в каком она изначально создана, выполнимой с финансовой точки зрения.

Кроме того организации, предоставляющие платные услуги, могут составлять бизнес-план или бюджет хозяйственной деятельности.

В системе финансового управления организации используются следующие виды бюджетов:

- годовой бюджет,
- бюджет проекта/программы,
- месячный прогноз расходования средств.

Годовой бюджет консолидирует средства всех проектов/программ и денежных средств, полученных в любой другой форме, не противоречащей законам РФ на протяжении финансового года (с 1 января по 31 декабря), а также их распределение по расходным статьям.

В дополнение к годовому бюджету при необходимости могут составляться квартальные и полугодовые бюджеты.

Бюджет проекта/программы представляет собой распределение средств, предоставленных каким-либо фондом или иной организацией, по статьям расходов на цели, связанные с выполнением основной задачи программы/проекта. Его содержание определяется соглашением о финансировании, составной частью которого он (бюджет) в свою очередь является. Бюджет проекта/программы составляется на период действия соглашения о финансировании.

После утверждения бюджета проекта/программы его доходная и расходная части вносятся в годовой бюджет некоммерческой организации. Бюджет проекта/программы может быть отражён более чем в одном годовом периоде, так как финансовый год жертвователя может не совпадать с финансовым годом организации.

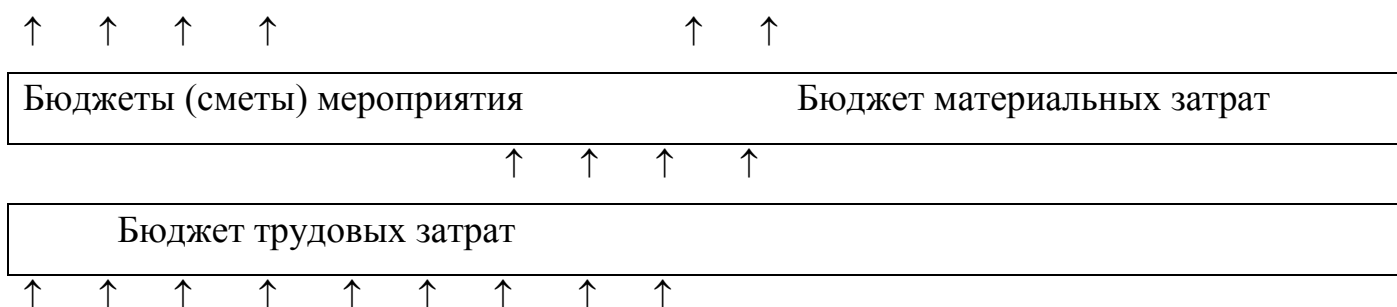
Месячные прогнозы составляются для планирования доходов и расходов, необходимых некоммерческой организации на предстоящий месяц. Месячные прогнозы составляются бухгалтером на основе данных, передаваемых каждым сотрудником по планируемым расходам на предстоящий месяц, в соответствии с предполагаемой деятельностью по различным проектам, программам и в рамках административно-управленческой деятельности организации.

В финансовых процедурах необходимо предусмотреть срок, когда должны предоставляться запросы сотрудников для того, чтобы месячный прогноз был составлен своевременно. Например, запросы подаются сотрудниками не позднее 20 числа предыдущего месяца. При составлении месячного прогноза бухгалтер сверяет данные прогноза с бюджетом проекта/программы и годовым бюджетом организации, чтобы не допустить перерасхода средств по статьям. Месячные прогнозы утверждаются руководителями организации, которые проверяют целесообразность планируемых расходов в соответствии с предполагаемой деятельностью. Месячные прогнозы могут составляться в соответствии с планом выполнения программы/проекта, если это предусмотрено в соглашении с финансирующим агентством.

В общем виде годовой бюджет некоммерческой организации можно представить в виде схемы:



Бюджет расходов, необходимых организации для существования



В финансовых процедурах организация может предусмотреть создание бюджетов по разным составляющим – т.е. бюджет трудовых затрат, бюджет материалов, бюджет отдельных мероприятий, исходя из данных бюджетов отдельных проектов и программ, если такая подробная детализация необходима для целей финансового управления. Эти бюджеты будут являться сводными, и объединять статьи сходных групп расходов по бюджетам отдельных проектов, входящих в годовой бюджет организации.

При небольшом количестве проектов такая детализация не всегда целесообразна, поэтому можно ограничиться прямым включением бюджетов проектов и программ в годовой финансовый план.

В этом случае годовой бюджет может быть представлен следующей схемой:

Годовой бюджет:

Административный бюджет
Бюджет хозяйственной деятельности
Бюджет проекта 1
Бюджет программы 2
Итого за год

В финансовых процедурах необходимо указать виды бюджетов, которые составляются в организации, и степень детализации каждого из них.

Механизм составления и утверждения бюджетов будет включать в себя необходимые элементы и общую схему формирования и утверждения бюджета.

### ***ЭЛЕМЕНТЫ БЮДЖЕТА***

Бюджет состоит из двух частей:

- бюджет дохода,
- бюджет расхода.

Бюджет дохода показывает все возможные источники финансовой поддержки, имеющиеся в наличии у организации в бюджетный период.

Бюджет расхода группирует затраты в легко определяемые категории – статьи расхода. Для большинства организаций достаточным является стандартная группа из 10-15 категорий.

Последняя строка бюджета показывает разницу между планируемыми расходами и доходами за бюджетный период.

Бюджет за предыдущий период приводится для сравнения и анализа.

Существуют два подхода к созданию бюджета:

- на основе осуществляемых программ,
- на основе расходов.

В бюджете на основе программ организация сначала определяет направления программной деятельности, а потом рассчитывает расходы для осуществления выбранной деятельности.

В бюджете на основе расходов организация сначала определяет, сколько средств будет (имеется) в наличии, а затем решает, как их использовать.

В соответствии с требованиями законодательства годовой бюджет организации должен быть утверждён на заседании руководящего органа НКО. Бюджет является приложением к протоколу заседания руководящего органа НКО.

Составляться бюджет может разными отделами (комиссиями, структурами). В финансовых процедурах необходимо определить:

- кто инициирует процесс составления бюджета,
- на какие части процесс делится,

- кто отвечает за каждую из частей (кто выполняет),
- в какие сроки происходит подготовка бюджета,
- кто пишет обоснование (один человек или по центрам ответственности),
- кто контролирует и что контролирует.

Бюджетное планирование начинается с анализа деятельности и бюджета за прошлый период, определения приоритетных направлений деятельности организации на следующий год.

Предварительная фаза подготовки бюджета находится в компетенции руководства организации и основного программного персонала.

Работа проектного персонала на предварительной фазе бюджетного планирования заключается в детальном планировании и описании мероприятий предстоящего периода.

Очередным важным этапом подготовительной фазы является распределение центров ответственности. В целом по организации эту задачу может решать руководитель организации, по отдельным направлениям деятельности – руководители среднего уровня.

Составление календарного плана мероприятий – заключительный этап подготовительной фазы написания бюджета. Основной задачей календарного плана является разнесение мероприятий во времени для эффективного использования материальных, трудовых и прочих ресурсов организации.

### ***СТРУКТУРА ДОХОДОВ***

Все привлекаемые источники финансирования образуют структуру доходов организации. В финансовых процедурах дается классификация привлекаемых средств.

В зависимости от характера деятельности и целей финансового управления финансовыми процедурами определяется структура доходов, которая будет являться основой планируемых бюджетов.

Одна из возможных классификаций:

- средства бюджета,
- частные пожертвования от населения,
- пожертвования от бизнес-структур и т.д.

Другой пример структуры доходов:

- целевое финансирование в разрезе источников,
- доход от предпринимательской деятельности,
- доход от благотворительных программ и прочее целевое финансирование.

Финансирование организации осуществляется целевым образом в строгом соответствии с программами/проектами.

В финансовых процедурах определяется полный перечень возможного целевого финансирования конкретной некоммерческой организации.

### ***ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ (ПЛАТНЫЕ УСЛУГИ)***

В финансовых процедурах должно быть указано осуществляет ли организация предпринимательскую деятельность.

В общем случае в процедурах может быть дана следующая формулировка: «Организация не ставит целью осуществление предпринимательской деятельности с целью извлечения прибыли. Организация может оказывать услуги на возмездной основе в соответствии с Уставом».

### ***БЛАГОТВОРИТЕЛЬНЫЕ ПОЖЕРТВОВАНИЯ И ДРУГИЕ СРЕДСТВА ЦЕЛЕВОГО ФИНАНСИРОВАНИЯ***

В соответствии с законодательством некоммерческая организация может проводить различные благотворительные мероприятия с целью сбора средств для осуществления благотворительной деятельности. Средства от таких мероприятий направляются на развитие программы или сферы деятельности в соответствии с характером мероприятия или желанием жертвователя. Приём благотворительного денежного пожертвования осуществляется в соответствии с договором о целевом благотворительном пожертвовании или по специальному акту, составленному комиссией из уполномоченных сотрудников некоммерческой организации.

Вскрытие ящика для пожертвований, установленного на благотворительных мероприятиях, осуществляется также по акту составленного комиссией с указанием целей расходования средств. Комиссия назначается приказом по организации, который издает руководитель некоммерческой организации.

Для того чтобы облегчить формирование отчёта о целевом использовании средств, источники поступления средств целесообразно разделять по статьям доходов, соответствующих строкам, предусмотренным отчётом:

- вступительные взносы,
- членские взносы,
- добровольные имущественные взносы и пожертвования,
- прибыль от предпринимательской деятельности организации,
- прочие.

При этом если деятельность организации строится на основе осуществления крупных проектов, которые одновременно финансируются из нескольких источников, то разумнее первичные статьи доходов и расходов заводить в разрезе проектов, а уже вторичные по элементам, предусмотренным для отчёта о целевом использовании полученных средств.

### ***СТРУКТУРА РАСХОДОВ***

Расходная часть бюджета может строиться на основе проектов, осуществляемых организацией. При этом сметы проектов могут строиться, отталкиваясь от элементов затрат, предусмотренных законодательством РФ.

Как уже отмечалось, для большинства организаций достаточным является стандартная группа из 10-15 статей.

При небольшом количестве осуществляемых проектов структура расходов организации может формироваться на основе утверждённых бюджетов проектов.

Расходы организации также целесообразно разделять по элементам затрат, предусмотренным формой отчёта о целевом использовании средств.

#### *Расходы на целевые мероприятия*

В разрезе подчиненных субсчетов:

- социальная и благотворительная помощь;
- проведение конференций, совещаний, семинаров и т.д.;
- иные целевые мероприятия (в зависимости от осуществляемых проектов).

Некоммерческим организациям, осуществляющим свою деятельность на средства целевого финансирования с утверждённым бюджетом, важно помнить, что

большинство расходов будут отнесены именно на эту статью затрат. Для выполнения требований финансирующих агентств, для этого субсчета необходимо вести дополнительные подчинённые субсчета или подробный аналитический учёт в соответствии со статьями бюджетов проектов. Перечень подчиненных субсчетов может быть очень разнообразным и зависит от смет проектов, утверждённых в соглашении о финансировании. Например, оплата труда программного персонала; начисления на ФОТ программного персонала; расходные материалы для целевых мероприятий (программ); командировочные расходы, связанные с выполнением программы (проекта) и т.д. Важно помнить, что на данную статью могут быть отнесены только прямые расходы (непосредственно связанные с выполнением данной целевой программы). Административные расходы (распределяемые между всеми проектами) должны учитываться на других статьях.

#### *Расходы на содержание аппарата управления*

- расходы, связанные с оплатой труда (включая начисления). При этом стоит отметить, что затраты на оплату труда управленческого персонала необходимо относить на данную статью лишь в том случае, когда этот персонал выделен в проекте, как управленческий. На практике в бюджетах проектов часто встречается бухгалтер, секретарь, ассистент проекта и почти никогда – руководитель организации. В бюджетах заявок на финансирование обычно выделяется руководитель или координатор проекта, а не руководитель организации. Важно отметить, что даже если в организации это одно и то же лицо, то по сути расхода – это вещи разные. Исходя из вышесказанного, оплата труда – бухгалтера, секретаря, ассистента и руководителя проекта могут быть отнесены к прямым, программным расходам и учитываться, например, на субсчёте «Иные целевые мероприятия». Однако оплата труда руководителя организации будет косвенным расходом (т.е. общим для всех программ) и подлежит распределению между проектами в соответствии с учётной политикой, принятой в организации. Тем не менее, для целей управленческого учёта некоммерческим организациям важно выделить административный штат организации. То есть определить состав и минимальный размер оплаты для труда персонала, который необходим



организации независимо от количества выполняемых проектов.

Минимально – это руководитель и бухгалтер организации, то есть персонал, который даже при отсутствии проектов и финансирования должен быть в организации для сохранения юридического лица, предоставления периодической отчётности в налоговые органы, внебюджетные фонды, органы статистического наблюдения и т.д.;

- следует выделить начисления на ФОТ на отдельном субсчёте, так как большинство дарителей разделяют эти две статьи. Экономическое содержание статей «оплата труда» и «начисления на ФОТ» для целей управления организацией различно;
- выплаты, не связанные с оплатой труда (единовременные выплаты, материальная помощь и пр.);
- расходы на служебные командировки и деловые поездки. На данную статью относятся только расходы на командировки управленческого персонала, связанные с выполнением административных обязанностей. Если руководитель организации направлен в командировку, связанную с осуществлением проекта, то затраты должны быть отнесены к прямым расходам по проекту (например, на статью «Расходы на целевые мероприятия»);
- содержание помещений, зданий, автомобильного транспорта и иного имущества (кроме ремонта). При формировании этой статьи стоит отметить, что исходя из сложившейся практики представления пожертвований и грантов (благотворительной, безвозмездной помощи, технического содействия) дарители требуют учитывать подобные затраты в составе прямых расходов проекта. Выделять ли их в этом случае в бухгалтерской отчётности отдельно или нет, зависит от финансовых процедур и практики, сложившейся в организации, а также от позиции дарителя. Тем не менее, с точки зрения управленческого учёта (в отличие от оплаты труда персонала) данный расход является общеадминистративным для организации. Целесообразно в финансовых процедурах (учётной политике) предусматривать механизм

распределения этих затрат между проектами и учитывать расходы, например, на аренду на этой статье, но в разрезе проектов.

- ремонт основных средств и иного имущества. Об этой статье важно помнить при написании заявок на гранты и формировании бюджета. Часто для управленческих нужд организации (и для дарителей) достаточно статьи «расходные материалы», но в этом случае по окончании отчётного периода бухгалтерии сложно выделить произведённые расходы именно по этому направлению. Кроме того, расходы на ремонт важны для расчёта сумм рисков, связанных с функционированием организации.
- прочие расходы на управление. Расходы, связанные с проведением общих собраний, заседаний Попечительского совета или Правления; банковские расходы; расходные материалы для административных нужд и т.д.

Отдельно выделяются следующие статьи расходов:

- приобретение основных средств, инвентаря и иного имущества.
- прочие расходы.

К затратам по этой статье относятся все целевые (программные) расходы, которые не могут быть отнесены к перечисленным выше. Для отчётности перед дарителями эта статья должна быть разделена на подчинённые субсчета в соответствии с бюджетом. Для большинства некоммерческих организаций, осуществляющих проекты на средства целевого финансирования по различным направлениям деятельности, основная часть затрат будет приходиться именно на эту статью или на статью «Иные целевые мероприятия».

Мы рассмотрели перечень статей, которые целесообразно использовать некоммерческим организациям, осуществляющим свою деятельность на территории России. Необходимо отметить, что мы учитывали лишь один фактор, влияющий на выбор статей – облегчение получения информации для составления отчёта о целевом использовании средств в составе бухгалтерской отчётности. В реально действующей некоммерческой организации факторов, оказывающих влияние на выбор оптимальной структуры расходной части бюджета, значительно больше. Каждая организация при планировании бюджета должна учитывать практику и

конкретные нужды своей организации, поэтому невозможно предложить унифицированную схему или шаблон бюджета. Финансирующие агентства и фонды в правилах написания заявки часто предлагают примерную форму бюджета, но они руководствуются нуждами своей организации. Поэтому, представляя бюджет заявки по форме, предлагаемой финансирующим агентством, организация не должна свой бюджет строить на основе этих требований, а наоборот, статьи утверждённого бюджета своей организации разносить по предлагаемой форме. В противном случае только по персональным выплатам в одной организации может быть несколько статей – оплата труда с начислениями, оплата труда без начислений, начисления на ФОТ, оплата труда консультантов, заработная плата переводчиков, индивидуальная поддержка и т.д. По сути, все это только перегружает общий бюджет НКО лишней информацией и затрудняет работу с таким бюджетом.

При составлении бюджета и определении перечня статей организация должна руководствоваться тем, что основными требованиями к объёму и форме представления финансовой информации являются:

- достаточность для разработки модели и решения поставленной задачи;
- минимальный объём информации (минимальная размерность модели).

### ***МЕТОДИКА РАСПРЕДЕЛЕНИЯ КОСВЕННЫХ ДОХОДОВ***

В учётной политике некоммерческие организации должны предусмотреть механизм распределения административных (общезаконодательных) расходов между проектами. Существует несколько основных способов распределения косвенных расходов:

- пропорционально доходу по проекту в единицу времени;
- пропорционально сумме прямых расходов по проекту в единицу времени;
- пропорционально времени действия проекта в единицу времени;
- равными долями между проектами;
- по установленным нормам.

Характеристика способов была рассмотрена в теме «Источники финансирования и учёт затрат», а специфические особенности распределения косвенных расходов будут рассмотрены в следующей теме этого курса.

Так как учётная политика организации строится на принципе последовательности применения способов, то организация должна выбрать один из перечисленных методов распределения косвенных расходов и применять его в отношении всех проектов, входящих в годовой бюджет организации.

### ***МЕТОДИКА КОНТРОЛЯ НАД ИСПОЛНЕНИЕМ И АНАЛИЗА БЮДЖЕТА ОРГАНИЗАЦИИ***

После того как бюджет разработан и принят, реальные показатели деятельности некоммерческой организации должны сравниваться с запланированными. Актуальной становится проблема контроля исполнения бюджета.

В процессе анализа текущей деятельности некоммерческой организации и контроля над исполнением бюджета могут быть выделены следующие этапы:

- определение круга лиц, контролирующих исполнение различных статей бюджета или финансового плана;
- определение набора «контрольных показателей» для анализа исполнения бюджета;
- сбор информации о деятельности по целевым программам и проектам, а также финансово-хозяйственной деятельности организации;
- представление информации в необходимой форме;
- сравнение плановых и фактических показателей;
- определение отклонений;
- анализ отклонений и выявление их причин;
- принятие решений о корректировке бюджета или ужесточении контроля над его исполнением.

Остановимся на каждом из этапов более подробно.

В процессе формирования бюджета обычно задействовано достаточно много специалистов. Использовать их всех для контроля над исполнением бюджета нецелесообразно. При этом специалисты, осуществляющие контрольные функции должны участвовать в разработке бюджета и иметь представление о цифрах и о том, откуда они берутся.

Бюджет НКО включает в себя большое количество показателей, из которых складываются доходы и расходы, денежные потоки, активы и пассивы и т.д. При формировании бюджета для построения точной модели организации данные должны вводиться с максимальной степенью детализации. В то же время осуществлять контроль по каждой бюджетной строке нецелесообразно. Необходимо определить основные контрольные показатели, по которым будет производиться анализ отклонений, а также пороговые значения отклонений, которые признаются допустимыми. Неэффективно тратить рабочее время высокооплачиваемых специалистов для поиска отклонений на незначительные величины.

После получения фактических данных проводится их сравнение с плановыми. Расчёт отклонений по каждой из статей бюджета является достаточно трудоёмкой работой, которую лучше всего автоматизировать. После выявления отклонений следует их анализ и выявление причин возникновения. Созданная бюджетная система должна быть полностью прозрачной и позволять чётко видеть причинно-следственную связь между различными строками бюджета.

Контроль над исполнением бюджета осуществляется следующим образом. В рабочем плане отображаются данные за каждый из анализируемых периодов по всем выбранным бюджетным данным (например, плановые данные, фактические данные, целевые показатели). Соответственно, пользователи могут проводить сравнительный анализ данных, определять отклонения, рассчитывать абсолютные и относительные показатели, характеризующие отклонения.

Далее на основе аналитической информации принимаются управленческие решения о повышении эффективности деятельности организации.

#### ***8.4. БЮДЖЕТ ПРОЕКТА КАК СОСТАВЛЯЮЩАЯ БЮДЖЕТА ОРГАНИЗАЦИИ. РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ОБЩЕАДМИНИСТРАТИВНЫХ РАСХОДОВ МЕЖДУ ПРОЕКТАМИ***

Деятельность организации, как правило, состоит из отдельных компонентов, которые представляют собой достижение одной поставленной конкретной задачи. В разных случаях мы называем это направление деятельности – программа или проект.

Бюджет проекта/программы представляет собой распределение средств по статьям расходов на цели, связанные с выполнением основной задачи

программы/проекта. Его содержание определяется соглашением о финансировании, составной частью которого он(бюджет) в свою очередь является. Бюджет проекта/программы составляется на период действия соглашения о финансировании.

Проект может иметь несколько источников финансирования. В этом случае период проекта и бюджет утверждается высшим органом управления или исполнительным органом некоммерческой организации, если он наделен такими полномочиями.

Учёт расходов по каждой статье бюджета ведется отдельно.

Бюджет проекта составляется бюджетной комиссией, согласовывается с исполнительным органом власти и утверждается высшим органом управления НКО. Бюджетная комиссия должна определить, какая часть бюджета будет расходоваться на прямые программные нужды (проведение конференций, встреч, семинаров, публикация материалов и т.д.) и какая на прямые административные расходы (аренда офиса, заработная плата сотрудников, покупка канцелярских принадлежностей, оплата телефонных услуг и т.д.).

После утверждения бюджета проекта/программы, смета расходов по нему вносится в годовой бюджет организации, в соответствии с принципами формирования общего бюджета (финансового плана), определёнными финансовыми процедурами. Бюджет проекта/программы может быть отражен более чем в одном годовом периоде, так как финансовый год проекта может не совпадать с финансовым годом организации или длиться более одного года.

При составлении бюджета проекта/программы учитывается также то, что он должен рассматриваться в совокупности с остальными бюджетами проектов/программ. Например, расходы на аренду помещения должны быть распределены между различными проектами в зависимости от объёма работ и общей суммы проекта/программы. Механизм распределения административных расходов будет рассмотрен далее.

Независимо от вида бюджеты служат целям гибкого оперативного управления. Бюджет не догма, а поддающийся изменению и корректировке инструмент планирования деятельности. Чтобы обеспечить более качественное

функционирование программы или проекта, конкретные статьи бюджета (расходов) могут быть увеличены или уменьшены исходя из текущего момента.

После начала программы могут возникать новые ситуации, в которых может оказаться полезным или необходимым уточнить запланированные в бюджете суммы.

Можно выделить основные функции бюджета проекта:

- планирование операций, обеспечивающих достижение целей проекта;
- координация разных этапов и мероприятий проекта,
- согласование интересов отдельных работников;
- стимулирование руководителей проектов в достижении целей своих центров ответственности;
- контроль текущей деятельности,
- обеспечение финансового планирования.

Бюджет является основой для оценки деятельности по проектам и программам.

Сегодня ориентация на *использование средств в соответствии с утверждённым бюджетом проекта* воспринимается некоммерческими организациями как заданная извне целевая установка. Вопрос в том, каким образом внешняя установка может служить для целей финансового управления некоммерческой организации в целом. При этом в первую очередь надо иметь в виду те проекты, результаты работы которых, пока или вовсе не могут быть оценены с помощью денежного дохода и других стандартных методов эффективности проекта. В таких ситуациях на первый план все чаще выдвигаются оценочные методы, базирующиеся на системе подсчёта баллов или очков, аналогичной той, что применяется в фондах, распределяющих целевые средства, в виде критериев оценки проектов экспертными советами. Нахождение адекватной системы становится важной задачей внутриорганизационного финансового управления НКО.

Существует мнение, что не следует спускать сверху вниз жёсткие оценочные схемы. Напротив, базой для оценок могли бы служить направляемые снизу вверх отчёты по проектам. В этой связи целесообразно создание гибкого

внутриорганизационного бюджета, который послужил бы дополнением к системе управления финансами в некоммерческой организации.

Таким образом, общий бюджет организации, как уже отмечалось в предыдущей теме, будет представлять собой совокупность бюджетов проектов.

Для некоммерческой организации остается проблема выбора перспективного проекта с точки зрения управленческого учёта.

За последние 20 лет некоммерческие организации всё более отдаляются от схемы бюджетного финансирования, которое могло сохраняться неизменным в течение длительного времени и совершенствоваться посредством “тонкой настройки” процессов шаг за шагом. Часто такие проекты вычленяются из структуры организаций. Часто некоммерческую организацию можно рассматривать как своеобразную общую “крышу” для отдельных проектов, под которой осуществляются, например, исследования, разработки новых технологий по работе со средствами массовой информации, проекты по консультированию целевых групп, проекты по технической поддержке, по финансированию отдельных проектов других организаций в определённой области, экологические проекты, разного рода социальные проекты и т.д.

Имеются проекты, реализация которых необходима для функционирования самой организации и которые поэтому должны выполняться до успешного завершения, невзирая на расходы. Вместе с тем в ряде проектов организация *создает нечто новое* – новый продукт, новую услугу, новую технологию. В ходе работ участники проекта пытаются определить шансы на успех. Из-за ограниченности ресурсов не каждый перспективный проект можно довести до конца. Такой проект следует разбить на части таким образом, чтобы организация, сохранив гибкость, могла на основе новой информации завершить и даже расширить проект. Поэтому важно, чтобы участники научились обмениваться своевременной информацией о шансах на успех и о расходах по своему проекту, обеспечивая тем самым организации возможность оптимального выбора.

В большинстве случаев участники проекта обладают узкопрофессиональными представлениями, лишёнными менеджерской ориентации. Поэтому они редко могут дать сравнительную оценку нескольким проектам.



В этой связи руководству некоммерческой организации надо поддерживать постоянную активность. Они должны устанавливать приоритеты, определяя степень важности для организации как запланированных, так и реализуемых проектов. В больших некоммерческих организациях руководителям и администрации приходится осуществлять периодический надзор и систематические оценки большого числа проектов. Поскольку к руководителям в таких случаях предъявляются завышенные требования, они пытаются решать такие задачи с помощью прямого надзора. Однако проекты, как правило, малосопоставимы и к тому же находятся на разных этапах реализации. Организационную же конструкцию “рынок” в организации нельзя быстро внедрить из-за ярко выраженной разнородности проектов. В таких случаях возникает управленческая дилемма.

Какой мерой оценивать?

Поскольку прямой надзор и методологически корректное сопоставление проектов из-за их неоднородности практически невозможны, то руководство некоммерческой организации пытается выработать другие способы оценки. В их число входят, прежде всего, используемые в масштабе организации единые показатели и системы зачетных очков, с помощью которых все проекты количественно оцениваются по единым критериям.

Эти показатели и зачетные системы сводят к условной сопоставимости проекты и их части, благодаря чему могут быть оценены связанные с ними перспективы. Подобные системы дают известные преимущества менеджменту в том смысле, что освобождают его от подозрений в предвзятости.

В таких ситуациях вопрос заключается в том, какие перспективы ставит перед собой некоммерческая организация, и какая оценочная мера будет выбрана на базе соответствующих показателей и зачетных систем. Различия здесь определяются ориентацией менеджмента на *внутриорганизационные* или *внешние* аспекты.

Прежде всего, надо иметь в виду *традиционные для третьего сектора показатели*.

В первую очередь это критерии финансовой устойчивости проекта:

- финансовая, техническая и другая поддержка деятельности организации со стороны клиентов,
- участие клиентов в разработке проектов,

- способность вносить некоторую долю собственных ресурсов в осуществление проекта,
- возможность повторения проекта в других регионах.

Ещё одна распространённая группа критериев, которая может быть применена и для внутриорганизационных нужд это перспективы дальнейшего финансирования:

- каким образом данная программа будет существовать в дальнейшем,
- за счёт каких ресурсов предполагается продолжать дальнейшую деятельность по проекту,
- из каких источников возможно получить финансирование, если проект требует дальнейшего привлечения средств.

Финансовыми процедурами некоммерческой организации должен быть определен порядок формирования бюджета проекта, механизмы использования средств по целевому назначению, определённом проектом, а также способы контроля над целевыми доходами и расходами.

Подготовительная фаза создания бюджета проекта включает:

- работу проектного персонала по детальному планированию и описанию мероприятий,
- распределение центров ответственности между сотрудниками, занятыми в проекте и административным персоналом,
- составление календарного плана, основной задачей которого является разнесение мероприятий во времени для эффективного использования материальных и трудовых ресурсов.

При формировании бюджета проекта необходимо определить следующие моменты:

- Общая стоимость проекта
- Имеющиеся источники финансирования
- Необходимый объём дополнительного финансирования
- Возможные источники привлечения средств на проект

Бюджет должен быть расписан по статьям, например:

- оплата труда (включает заработную плату штатных и внештатных сотрудников),

- гонорары – с указанием доли рабочего времени от полной ставки в %, оплата разовых услуг консультантов по договору,
- обязательные начисления и страхование;
- основные прямые расходы (аренда помещений, оборудование, офисные расходные материалы, командировки, связь, типографские расходы и др.);
- непрямые расходы;
- размер вкладов в натуральной форме (включая добровольный труд);
- уже изысканные средства из других источников.

Кроме того, необходимо произвести детальный расчёт каждой из статей бюджета, привести обоснование расходов, указать источники поступления имеющихся средств (денежных и в натуральной форме), а также определить сотрудников, которые будут наделены полномочиями расходовать средства.

В финансовых процедурах могут быть определены стандартные методики расчёта показателей бюджета, такие как:

- стоимость расходов на расчётную единицу (проект),
- фактический (планируемый) расход исходя из объёма и характера деятельности,
- процент отнесения расходов (по фактическому/ планируемому использованию),
- норма отнесения расходов (Обоснование выбранной нормы),
- детальное представление статей доходов и расходов,
- степень детализации,
- натуральные и денежные измерители,
- единый денежный измеритель.

Важно соблюдать последовательность в применении методов для различных проектов, в этом случае закрепление их в учётной политике облегчит работу по созданию бюджетов проектов в организации, а также позволит избежать ошибок при планировании и выполнении целевых программ. Но самым важным результатом последовательного применения методов бюджетирования будет то, что в этом случае общий бюджет организации будет легко формироваться, выполняться и анализироваться, и станет действенным инструментом финансового управления.

## **8.5. РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ЗАТРАТ В НКО**

Важным этапом формирования финансового плана осуществления деятельности в соответствии с бюджетом организации является составление плана административных расходов, а также распределение административных затрат между проектами, выполняемыми организацией. При предоставлении организации платных услуг или реализации товаров административные расходы должны распределяться, в том числе и между предпринимательской деятельностью и целевыми проектами.

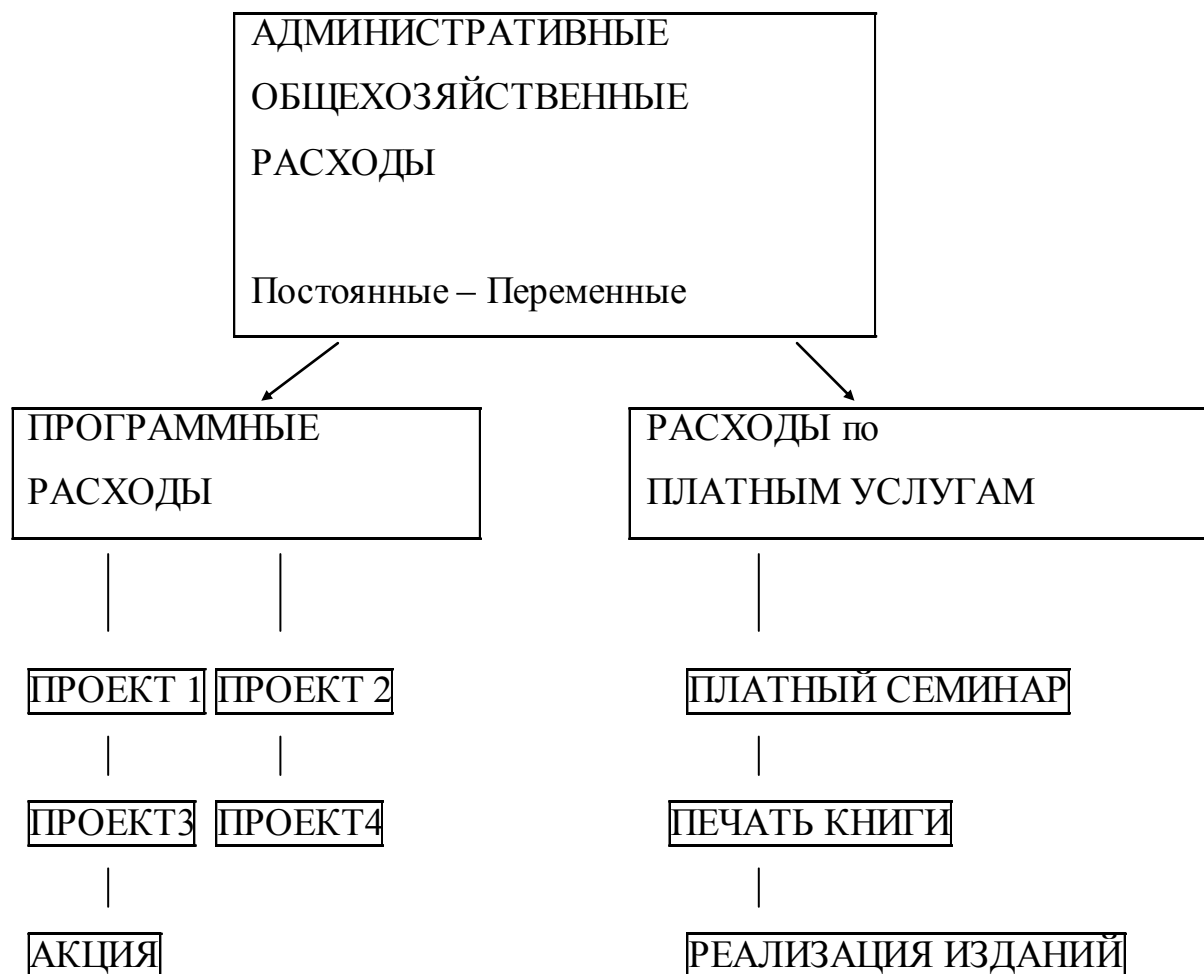
В схеме годового бюджета административный бюджет выделен отдельно. Это важно для целей финансового управления, однако при формировании бюджета проекта необходимо включать эти расходы в сумму финансирования. Таким образом, в годовом финансовом плане организации выделяется административный бюджет, в то время как отдельной деятельности по административному проекту может и не быть. Связано это с тем, что, как правило, некоммерческие организации, осуществляющие свою деятельность на целевые средства, не могут включать в бюджет проекта статью административные расходы или процент накладных расходов. В идеальной ситуации при выделении административного бюджета отдельной строкой организация предусматривает источники финансирования этой статьи, которые не ограничены жёстко дарителем. К таким средствам могут быть отнесены членские взносы, пожертвования на уставные цели на содержание некоммерческой организации или доходы от предпринимательской деятельности. Однако в реальности подобные источники в российских некоммерческих организациях незначительны и не могут покрыть всех административных расходов. Поэтому накладные (административные) расходы должны распределяться между проектами. Оказание платных услуг для упрощения метода распределения рассматривается как отдельный проект.

В этой связи необходимо отметить лишь то, что отнесение общехозяйственных расходов на себестоимость реализуемой продукции (работ, услуг) в некоммерческой организации производится аналогично отнесению подобных расходов в коммерческих организациях. При этом нельзя забывать о том, что такие расходы, как оплата труда руководителя, бухгалтера некоммерческой организации, оплата аренды и другие аналогичные затраты связаны с

функционированием НКО в целом. Так как основной целью создания организации является некоммерческая деятельность, то общеорганизационные расходы не могут быть полностью включены в себестоимость работ (услуг). Они могут быть отнесены на себестоимость частично, если механизм распределения косвенных расходов чётко прописан в учётной политике организации. Если подобное описание отсутствует, то налоговые органы могут обоснованно посчитать, что себестоимость завышена на сумму расходов, относящихся к некоммерческой деятельности.

Благотворительные фонды (финансирующие агентства) при отслеживании целевого финансирования также обращают внимание на распределение накладных (административных) расходов между проектами, осуществляемыми организацией. При недостаточном обосновании эти расходы могут быть признаны нецелевыми и не зачтены в отчёте о целевом использовании средств по проекту.

Приведем схему распределения административных расходов на прямые издержки по разным проектам и программам некоммерческой организации.



Как видно из схемы, административные расходы могут быть как постоянными, так и переменными. Это зависит от принципа формирования административного бюджета.

Вопрос формирования бюджета подробно рассмотрен в Теме «Определение приоритетов и составление минимального административного бюджета НКО».

Для наглядности механизма распределения программные расходы и расходы по оказанию платных услуг разделены на две большие группы. Программные расходы представлены пятью элементами: четырьмя проектами и организацией благотворительной акции. Платные услуги разделяются на три элемента: платный семинар, печать книги и реализация изданий.

Программные расходы и расходы по платным услугам включают только прямые затраты, то есть те, которые непосредственно связаны с выполнением каждого из элементов. Тем не менее, в организации всегда присутствуют расходы, которые не могут быть отнесены на проекты и услуги прямым образом. Эти расходы включены в элемент схемы «Административные и общепроизводственные расходы».

Для того чтобы их возместить необходимо увеличить на сумму административных расходов себестоимость услуг и бюджеты программ (проектов). Процесс распределения заключается в определении суммы административных расходов, приходящихся на каждый элемент схемы.

Если мы разделим административные расходы на восемь равных частей (по общему количеству элементов), то мы получим простейший способ распределения административных расходов. Но этот способ не всегда применим в реальных условиях. Например, если расходы по первому проекту составили 5 условных единиц, а по второму 25, то, включив в бюджет по 5 условных единиц административных расходов, бюджет первого проекта увеличится вдвое, а бюджет второго проекта – всего на  $1/5$ .

Как же определить какая часть административных расходов должна быть отнесена на расходы по каждому из проектов? Для этого необходимо выбрать базу распределения расходов. Для разных некоммерческих организаций эта база может быть различна в зависимости от характера осуществляемых проектов.

Рассмотрим некоторые из вариантов базы распределения административных расходов.

### ***ВЫБОР БАЗЫ РАСПРЕДЕЛЕНИЯ***

1. Годовой доход или годовой расход по проекту.

$$\frac{\text{Процент или доля административных отчислений} = \text{Годовые административные издержки}}{\text{Годовой доход/расход}} \times 100$$

По данным годового бюджета организации мы определяем сумму годовых административных расходов, затем находим долю этих расходов в общей сумме доходов или расходов за год.

Сумма относимых накладных расходов на проект в любой период времени за этот год будет определяться как доля административных расходов, умноженная на сумму дохода (или расхода) по выбранному проекту.

Механизм определения процента административных расходов на проект в зависимости от дохода или расхода одинаков, но в учётной политике организации важно выбрать, что будет являться базой – доход или расход. Так как применение этого метода по одному проекту по сумме доходов за период, а по другому – по сумме расходов приведет к искажению отчётных данных.

## 2. Время действия компонента

дневная норма административных расходов =

Административные расходы за год

-----

число дней в году

Порой некоммерческие организации осуществляют совершенно разные по характеру проекты в течение года, тогда применение первого способа некорректно и может привести к значительным искажениям. Например, если один из проектов малобюджетный, но длится в течение года (например, телефон доверия), а второй – кратковременный, но затратный (например, проведение конференции), то тогда база распределения по доходу исказит отчётность. Мы отнесем на конференцию административные расходы за период, превышающий срок выполнения проекта и просто не сможем их отчитать. В этом случае применяется метод, учитывающий время действия компонента. По приведенной выше формуле рассчитывается дневная норма административных расходов, а фактическая сумма накладных расходов, включаемая в проект, будет равна сроку действия компонента умноженному на дневную норму административных расходов. При применении

этого метода важно учитывать, что в зависимости от продолжительности проектов норма административных расходов может рассчитываться за месяц, за квартал и т.д. – по сроку самого кратковременного проекта.

### 3. Издержки по компоненту

Сумма издержек компонента за месяц

----- = доля компонента

Сумма издержек всех компонентов

Этот метод аналогичен первому, но он применяется при разнородном графике поступления средств. Например, если средства по первому проекту поступают ежемесячно, а средства по второму проекту – раз в год, то применение метода, основанного на поступлении средств, будет правильной в целом за год, но по месяцам окажется, что административные расходы по первому проекту списываются каждый месяц. А по второму – один раз в год, т.е. по второму компоненту будут распределены только месячные расходы, а если мы примем во внимание всю сумму административных расходов, согласно бюджету, то сумма по накладных расходов, приходящаяся на первый проект окажется меньше, чем фактическая сумма административных расходов за месяц и у нас опять возникнут проблемы с тем, как отчитать то, что мы ещё не потратили.

### **4. Нормы рассчитываются по каждому компоненту отдельно. Например, по статьям административных затрат:**

- занимаемое помещение кв. м,
- загрузка управленческого персонала,
- использование оборудования,
- прочие административные расходы.

При этом нормы могут быть рассчитаны несколькими способами, один из которых фактический учёт расходования в течение опытного периода. Например, два месяца ведется строгий учёт телефонных переговоров по всем проектам и определяется фактическая сумма, расходующаяся ежемесячно на каждый проект, распределяются площади арендуемого помещения на каждый из проектов, учитывается время занятости управленческого персонала по листам учёта рабочего времени. По окончании опытного периода устанавливаются нормы расходования по каждой бюджетной статье административного бюджета на каждый из проектов.



Неудобство этого способа заключается в том, что при появлении нового проекта все нормы должны быть пересмотрены. А преимущество состоит в том, что расчёт производится один раз, а в последующие периоды используется уже готовый расчёт, что облегчает работу бухгалтерии и финансового менеджера.

В учётной политике некоммерческие организации должны предусмотреть механизм распределения административных (общеорганизационных) расходов между проектами. Существует несколько основных способов распределения:

- пропорционально доходу по проекту в единицу времени;
- пропорционально сумме прямых расходов по проекту в единицу времени;
- пропорционально времени действия проекта в единицу времени;
- равными долями между проектами;
- по установленным нормам.

Рассмотренная выше схема носит название калькуляция с полным распределением затрат.

«Калькуляция с полным распределением затрат» или «полная» калькуляция затрат является методом управленческого учёта, применяемым для расчёта себестоимости проекта (или предоставления услуг) за период времени.

Метод калькуляции с полным распределением затрат заключается в оценке проектов или услуг (и, следовательно, производства и запасов) путём прибавления приемлемой доли производственных накладных расходов (косвенных затрат) к прямым затратам проекта или услуги для получения полных или суммарных затрат на единицу объекта учёта.

Некоторые организации, как уже отмечалось, включают административные накладные расходы в расчёты полной себестоимости единицы учёта. Однако эта практика не получила распространения, и накладные расходы обычно не учитываются при расчёте полной себестоимости проекта (услуги).

Общеадминистративные накладные расходы как правило включаются в отчёты по калькуляции с полным распределением затрат как затраты отчётного периода.

Пример:

## Бюджет проекта для управленческих нужд

	\$000	\$000
доход по проекту		1,000
прямые затраты по проекту (полная себестоимость проекта)	800	
административные расходы	200	
всего расход	1000	
итого	1000	1000
остаток неизрасходованных средств	0	0

Причина постоянного применения метода калькуляции с полным распределением затрат в финансовом учёте и его популярности в управленческом учёте заключается в том, что он соответствует принципу начисления, применяемому в бухгалтерском учёте. Вкратце, принцип начисления констатирует, что затраты должны приводиться в соответствие с теми доходами, источниками которых они стали. Этот принцип применяется при калькуляции с полным распределением затрат для оценки стоимости проекта для организации. То есть собирает все расходы, произведённые организацией в период выполнения проекта.

В заключение выделим основные этапы оценки проекта при помощи метода калькуляции с полным распределением затрат:

Этап 1: сбор информации о расходах. Он включает создание системы управленческой информации для сбора всей соответствующей информации о расходах.

Этап 2: отнесение прямых затрат на соответствующие проекты. Прямые затраты, по определению, легко соотносятся с проектами, так как осуществляются целевым образом.

Этап 3: выбор базы распределения административных расходов и закрепление выбранной базы распределения в учётной политике.

Этап 4: пропорциональное распределение накладных (общeadминистративных) расходов по центрам затрат. Косвенные расходы не связаны непосредственно с отдельными проектами. Чтобы преодолеть это препятствие, мы распределяем косвенные затраты по центрам затрат на какой-нибудь приемлемой основе.

## ***ПОНЯТИЕ ПОТОКА ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ***

Термин “поток (движение) денежных средств” означает превышение полученных денежных средств над уплаченными средствами в течение какого-либо периода времени. Наравне с бюджетированием и сметами текущих расходов некоммерческой организации для целей финансового управления необходимо оперировать суммами действительных платежей и действительных поступлений.

Баланс выплат и поступлений денежных средств, связанных с осуществлением проекта в определённый промежуток времени, называется чистым денежным потоком проекта в данный период времени.

При этом производимые в данный период выплаты называются денежными оттоками, а поступления – денежными притоками.

Расчёт денежного потока осуществляется таким образом, чтобы его соответствующие элементы были непосредственно связаны с проектом и решениями об осуществлении деятельности по нему в данный отрезок времени

Денежными притоками некоммерческой организации будут приход средств целевых поступлений и целевого финансирования на счета некоммерческой организации, поступление выручки при осуществлении предпринимательской деятельности, поступление средств бюджетов на выполнение программ, поступление целевых средств в виде пожертвований и т.д.

Денежными оттоками будут все производимые расходы по проектам, затраты на производство продукции (услуг), платежи в бюджет.

На величину денежного потока влияет также величина рабочих оборотных средств. Под рабочими оборотными средствами в некоммерческой организации понимают превышение текущих активов над текущими обязательствами по проекту.

В расчётах рабочих оборотных средств часто используют только определённые текущие активы: запасы материалов и прочие запасы, дебиторскую задолженность; и определённые текущие обязательства (кредиторскую задолженность).

Например, когда организация закупает материалы для осуществления проекта, или призы для участников конкурсов, или издает раздаточные материалы к семинарам, то рабочие оборотные средства увеличиваются, что влечет за собой отток денежных средств. Наоборот, когда рабочие оборотные средства сокращаются

(происходит использование ранее приобретенных материалов и ценностей, то в результате экономятся денежные средства, т.е. происходит приток денежных средств.

Следует различать денежный поток проекта и денежный поток организации в целом.

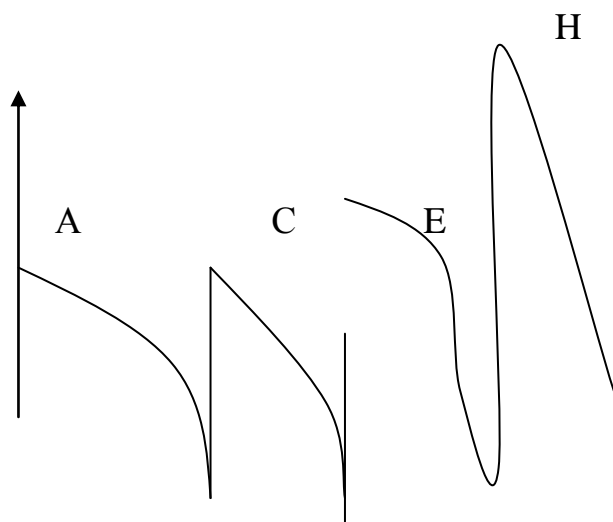
Так как многие вопросы бюджетирования уже были рассмотрены выше, может возникнуть резонный вопрос, зачем некоммерческой организации составлять бюджеты денежных потоков проектов и организации в целом при наличии финансового плана, годового бюджета, бюджета административных расходов, бюджетов проектов и смет отдельных мероприятий.

Ответ прост. Представьте себе, что организация осуществляет проект на средства бюджета. Договор подписан, деятельность по проекту должна начаться в начале года, а средства поступают в лучшем случае в середине года, а нередко – ближе к концу декабря. Если мы посмотрим на годовой бюджет, то по этому проекту сумма доходов и расходов на текущий год одинакова, то есть средств на выполнение проекта достаточно, и остаток средств на конец года должен быть равен нулю.

Тем не менее, первые полгода у организации наблюдается явная недостача средств. Задержки выплат сотрудниками, перечислений в бюджет, все это приводит к штрафным санкциям и в результате, на конец отчетного года организация обнаруживает убыток по результатам проекта.

Что же произошло. Рассмотрим график поступления и расходования средств на рисунке.

**!РИСУНОК!**





О                    В                    D                    F                    I

G

Отрезки OA, BC, DE, GH характеризуют поступления средств.

Кривые AB, CD, EG, HI показывают уровень расходов.

В точках В и D средства следующего этапа поступали как раз в том момент, когда все расходы по предыдущему этапу произведены, и остаток средств по проекту равен нулю. Это не очень приятная, но терпимая ситуация, а вот четвертый перевод был задержан, и возник отрезок времени между F и G, когда необходимо было осуществлять платежи, а средства следующего этапа ещё не поступили. Организация оказывается в тяжелой ситуации, особенно если она не может оплатить счета, влекущие за собой начисление штрафных санкций, или платежи по проектной деятельности, которые не могут быть отложены, так как грозят невыполнением проекта в срок и невыполнением его вообще.

Хорошо, если у организации есть собственные средства, и она сможет осуществить внутренний займ из других источников для произведения расходов по проекту. А если все средства целевые и отвлечение их на другие проекты невозможно, в первую очередь по тому, что тогда этот расход будет признан нецелевым и повлечет за собой обложение налогом на прибыль. Кажется, что организация находится в безвыходной ситуации. И это действительно так, только виноват в этом не даритель, который вовремя не перечислил средства, а несовершенная система финансового управления некоммерческой организации, не сумевшая спрогнозировать подобную ситуацию и предотвратить её.

Избежать подобной стрессовой ситуации можно с помощью планирования финансовых потоков.

Планирование финансовых потоков в некоммерческой организации осуществляется следующими способами:

- журнал финансовых потоков;

- определение потока от операционной деятельности дебиторская задолженность, налоги, операционные расходы);
- определение потока от инвестиционной деятельности (приобретение основных средств);
- потоки от финансовой деятельности (источники доходов в виде грантов, пожертвований и т.д., проценты по депозитам, кредиты).

Правильно управляемая организация может воспользоваться тремя различными инструментами для правильного определения кассовой прибыли:

1. Составление годового бюджета по движению средств, отражающего всеобщее финансовое планирование, поскольку смета текущих расходов отражает лишь приходную и расходную части вашей деятельности.
2. Составление ежемесячной сметы для того, чтобы предвидеть возможные случаи дефицита в течение года, которые не проявляются в годовом бюджете.
3. Составление ежемесячной рабочей таблицы для планирования выплат, определения приоритетов, при необходимости, и для того, чтобы быть уверенным в наличии достаточных средств в банке для произведения расчётов.

В движении денежных средств важно понимать значение сроков и цикличность.

Теперь обратимся к определению кассового и фактического расхода.

Выдача денежных средств под отчёт – кассовый расход, начисление заработной платы – фактический.

Из данных примеров понятно, что кассовый расход не всегда по времени совпадает с фактическими расходами по проекту, поэтому в некоммерческой организации реальна ситуация, когда в соответствии с отчётом по проекту средства на осуществление деятельности есть, а реальных средств ни в кассе, ни в на счетах в банке нет. Возможна обратная ситуация, которая, как ни странно, пугает менеджеров и даже представителей организаций-жертвователей, проверяющих наши финансовые отчёты, ещё больше. Это ситуация, когда по отчёту остается отрицательный остаток. Вопрос, как некоммерческая организация могла потратить больше средств, чем у неё было. Объясняется все очень просто. Один из примеров –

начисление заработной платы, которая соответствии с международными стандартами учёта и с российскими нормативами включается как фактический расход в том месяце, который сотрудник проработал, а выплата заработной платы, как правило, производится в первые дни месяца, следующего за отчётным. Таким образом, в финансовом отчёте такой расход уже есть, а реально из кассы или со счета организации он ещё не произведен, то есть фактический расход произошел раньше кассового.

В связи с этим, даже при наличии ежемесячного бюджета доходов и расходов проекта и финансового отчёта, иногда бывает сложно определить, достаточно ли у организации средств на текущую деятельность. Чтобы ответить на этот вопрос, некоммерческая организация должна составить бюджет денежных потоков или кассовый план.

### ***ЧТО ТАКОЕ КАССОВЫЙ ПЛАН И ЗАЧЕМ ОН НУЖЕН НЕКОММЕРЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ***

Чтобы спрогнозировать ваши поступления и расходы, нельзя ограничиваться приходом и расходом. Существуют депозиты и выплаты, которые не являются ни доходом, ни расходом. Например, заимствованные средства. Это – задолженность, а не доход, поскольку в итоге она должна быть погашена.

Примерами также могут служить выплаты причитающихся сумм, займы или авансовые платежи вашей организации и приобретение оборудования или имущества, что не является расходом, но должно учитываться. Поэтому все подобные денежные операции должны быть отражены в кассовом плане.

Ежемесячные суммы прихода и расхода не совсем одно и то же в кассовом плане и смете текущих расходов. При составлении сметы доходов и расходов по проекту планируется ожидаемый доход, предполагаемый расход по проекту, а в кассовом плане главный вопрос, *когда* вы ожидаете получить или выплатить деньги. И приход, и расход могут иметь место и месяцем позже, иногда даже в следующем финансовом году. Также возможно, что вы получите или выплатите какие-либо средства и месяцем раньше, например, получите дотацию в последний месяц некоего года по программе, которая начинается в первый месяц следующего года.

Кассовый план отличается от сметы доходов и расходов и по содержанию, и по указанию сроков включения статей прихода и расхода. Фактически, сроки составляют принципиальное отличие. Нет смысла использовать смету доходов и расходов, которая могла бы показать остаток средств за данный месяц или квартал, когда реально имеет место нехватка средств, которые требуется восполнить.

Рассмотрим на примере смету доходов и расходов по проекту и сравним её с бюджетом движения денежных потоков.

СМЕТА доходов и расходов	Май 2010 г.	Июнь 2010 г.	Бюджет движения денежных потоков	Май 2010 г.	Июнь 2010 г.
остаток на начало месяца	0	400	0	0	40
приход средств по проекту	1000	800	приход средств по проекту	1000	800
оплата труда	200	400	оплата труда		200
аренда офиса	300	300	аренда офиса	600	
командировочные расходы		50	аванс на командировку	60	
			возврат остатка выданного аванса		-10
тиражирование материалов		350	тиражирование материалов	300	50
канцтовары	100	100	канцтовары		200
итого расход	600	1200	итого расход	960	440
остаток на конец месяца	400	0	остаток на конец месяца	40	400

Итак, проект рассчитан на два месяца и на начало периода остаток равен нулю как в смете доходов и расходов (СДР), так и в бюджете движения денежных потоков (БДП).

А вот остаток на конец первого месяца уже отличается в 10 раз!

Определим причины появившейся разницы. Доход (поступление средств на проект) в обеих таблицах совпадает и по первому и по второму месяцу, значит



причина в признании расходов. В смету расходов и доходов включаются фактические расходы, т.е. которые уже совершены и получены все первичные документы об их совершении: таблицы учёта рабочего времени, расчётные ведомости и ведомости начислений на заработную плату –по оплате труда, счета-фактуры, накладные и акты по полученным товарам и услугам, авансовые отчёты по командировкам и т.д. В бюджет движения денежных потоков включаются реально выплаченные из кассы или переведенные со счёта деньги.

Например, в мае месяце начисленная оплата труда включается в СДР, но не включается в БДДП, потому что фактическая выплата заработной платы произведена в начале июня, что видно из колонки БДДП за июнь. С расходами за аренду ситуация прямо противоположенная – аренда признает в конце месяца по полученным счетам фактурам и актам, поэтому в СДР она включена равными долями по 300 рублей ежемесячно. В договоре с арендодателем могут быть предусмотрены разные условия, в нашем примере каждые два месяца производится предоплата за последующие 2 месяца до 5 числа первого из двух месяцев, то есть 5 мая средства в сумме 600 рублей были перечислены со счёта.

В конце мая был выдан аванс на командировку сотруднику проекта. Сотрудник вернулся из командировки 3 июля и предоставил отчёт. Сумма аванса в размере 60 рублей включена в БДДП в мае, так как деньги были реально выданы из кассы, и организация не может на них рассчитывать при планировании платежей. Но в СДР сумма расходов на командировку включается в июне, в меньшей сумме по фактически произведённым расходам, расход возвращается в кассу организации, что отражается в БДДП в графе за июнь. Возврат средств уменьшает расходы за июнь, поэтому вносится с отрицательным знаком. В конце мая был уплачен аванс типографии по тиражированию материалов, в БДДП делается соответствующая запись, в июне материалы были получены и произведен окончательный расчёт. В БДДП в июне добавляется лишь сумма доплаты, в то время как в СДР включается вся сумма за тираж по предоставленному акту выполненных услуг и накладной.

31 мая сотрудником был представлен авансовый отчёт к возмещению расходов за канцтовары, этот расход по дате авансового отчёта был включен в СДР, т.е. в отчёт за май. В бюджет движения денежных потоков этот расход включен в июне при фактической выплате денег из кассы. Таким образом, мы видим, что

бюджет движения денежных потоков показывает фактический остаток денежных средств на проект. Если бы мы принимали решения на основе сметы доходов и расходов, то при переговорах с типографией, сверившись с остатком, составляющим 400 рублей, могли бы договориться на 100% предоплату, и, придя в банк с платёжкой обнаружили бы недостаток средств на осуществление платежа, хотя по данным СДР после этого платежа 50 рублей ещё должно было бы остаться. Без составления БДДП, и оперируя для целей управления только СРД, возможны серьезные ошибки в финансовом управлении.

Сравнение результатов сметы доходов и расходов и бюджета движения денежных потоков служит целям планирования на следующий период.

СМЕТА доходов и расходов	Май 2010 г.	Бюджет движения денежных потоков	Май 2010 г.	Корректировка на июнь
остаток на начало месяца	0	остаток на начало месяца	0	
приход средств по проекту	1000	приход средств по проекту	1000	
оплата труда	200	оплата труда		200
аренда офиса	300	аренда офиса	600	-300
командировочные расходы		аванс на командировку	60	-60
		возврат остатка выданного аванса		
тиражирование материалов		тиражирование материалов	300	-300
Канцтовары	100	канцтовары		100
итого расход	600	итого расход	960	-360
остаток на конец месяца	400	остаток на конец месяца	40	360

Мы планируем бюджет движения денежных потоков, исходя из планов смет доходов и расходов. Смета доходов и расходов на июнь должна быть скорректирована для целей определения потребности в денежных средствах на

цифры, приведенные в последней колонке, как результат вычитания данных сметы доходов и расходов за май и бюджета движения денежных средств. Статьи СДР, по которым в результирующей колонке получается положительное значение, должны быть увеличены на сумму разницы, так как это обязательства организации, мы уже отчитали расход, получили все первичные документы и основания для выплат, но ещё не оплатили, значит, должны будем оплатить в предстоящем периоде. Статьи с отрицательным значением, наоборот, должны быть уменьшены. Мы планируем расход согласно бюджету, но мы уже произвели авансовые выплаты или предоплаты, соответственно это дебиторская задолженность нам, из чего следует, что услугу мы получим, но платить за неё нам больше не придется, то есть денежные средства на этот расход нам не нужны. В результате этих несложных вычислений мы получим готовый бюджет потребности в денежных средствах на июнь месяц:

СМЕТА доходов и расходов	Июнь 2010 г.	Корректировка на июнь	Потребность в денежных средствах на июнь
остаток на начало месяца	400		400
приход средств по проекту	800		800
оплата труда	400	200	600
аренда офиса	300	-300	0
командировочные расходы	50	-60	-10
тиражирование материалов	350	-300	50
канцтовары	100	100	200
итого расход	1200	-360	840
остаток на конец месяца	0	360	

Мы получили цифру 840. Вернемся к первой таблице, это и будет сумма остатка БДДП на конец мая и поступления целевых средств на проект в течение июня.

Стоит отметить, что проект закончился, все фактические расходы по нему произведены, но при планировании бюджета денежных потоков на июль нужно учесть кассовый остаток средств и обязательства по оплате труда, которые должны быть погашены в следующем месяце.

Ежемесячные кассовые планы могут служить для точной корректировки годового плана денежных потоков. При формировании бюджета денежных потоков в каком-то месяце расходы превышают поступления. При отсутствии бюджета движения денежных потоков организация окажется неспособна погасить текущие обязательства, что указывает на крайне неустойчивое финансовое положение. При анализе бюджета денежных потоков могут быть найдены внутренние резервы (перенос сроков платежей, задержка выплата по заработной плате и т.д.). Чем раньше организация может определить такое «узкое место», тем проще ей будет справиться с возникшей ситуацией. Ведь зная заранее, о наступлении кризиса с наличием, организация может регулировать свои обязательства в рамках заключаемых договоров. Например, в договоре с консультантами предусмотреть выплату через месяц после подписания акта приёмки-сдачи работ, по оказанию услуг настоять на 50%, а не 100% предоплате или оплате по факту и т.д. Поэтому некоммерческой организации нужны ежемесячные кассовые планы.

В последние годы стали популярными непрерывные бюджеты. 12 месяцев – срок, на который разрабатывается бюджет. С течением времени к бюджету добавляется ещё один месяц, а самый первый месяц удаляется, это делает бюджет непрерывным и позволяет осуществлять планирование на постоянной основе, имея достаточный запас времени. В этом случае организация не оказывается в ситуации, в которой уже почти невозможно что-то изменить, например, когда бюджет денежных потоков составляется на январь в декабре.

В функции финансового директора (управляющего) должно входить наблюдение за потребностью в средствах каждую неделю или две недели в зависимости от объёма деятельности организации. Чтобы полностью справляться с этой задачей, необходимы два инструмента:

1. Бюджет движения денежных потоков за год с разбивкой по месяцам.
2. Таблица только на текущий месяц, которая отражает подробности плана в пределах этого периода: кому мы платим, когда, в зависимости от того,

сколько мы имеем в банке каждую неделю, является скорее инструментом финансового управления, чем финансовым планированием в обычном смысле.

Необходимость месячного кассового плана – по дням, по неделям безусловна, прежде всего, потому, что часть платежей приходится на первую половину или даже декаду месяца, а доходы могут поступать лишь в конце. В нашем примере мы должны 5 мая заплатить аренду в сумме 600 рублей, если средства поступят в конце мая, мы не сможем этого сделать, поэтому должны заранее знать о возможной проблеме, чтобы уметь её предотвратить. Но в бюджете движения денежных потоков на май-июнь эта проблема не обозначена: в целом доходы в мае не превышают расходы.

Чтобы избежать постоянных кризисных ситуаций и «провалов» в бюджете денежных потоков, можно предусмотреть несколько контрольных или корректирующих методов работы с кассовым остатком:

Определение минимального остатка, размер которого определяет совет директоров или казначей, который планируется из соображений осмотрительности. Ниже минимума кассовый остаток опускаться не должен. Если такое происходит надо принимать срочные меры по сокращению расходов и увеличению доходов. Размер кассового остатка может быть, например, не менее всех обязательных платежей начала месяца.

Применение суммы административного бюджета или уровня постоянных расходов для определения уровня кассового остатка. Смысл заключается в том, что организация оставляет на счёте средства для покрытия расходов по собственному содержанию (в случае применения административного бюджета в виде базы) или по оплате повторяющихся их месяца в месяц обязательных платежей, которые не зависят от объёма осуществляемой деятельности.

В идеале организация должна постараться создать резервный фонд размером в три (или, по крайней мере, в два) минимальных «набора» для того, чтобы пережить тяжёлый период, когда средства не поступают или задерживаются.

Если ваш прогноз показывает падение итогового остатка ниже минимальной планки в течение одного или более месяцев (либо просто отрицательное сальдо), вы

можете предпринять шаги к сбору средств или занять в целях поднятия вашего остатка до нужного уровня.

Составление бюджета денежных потоков обеспечивает повседневное управление деньгами. Это процесс постоянный. Это прерогатива финансового директора, который дает распоряжение бухгалтерии о переводе денег на соответствующий счёт какого-либо контрагента. Важность сбалансированного повседневного управления деньгами трудно переоценить. Перекосы в одну (агрессивную) или другую (вялую, инертную) сторону могут вызвать негативные последствия для организации в целом. Приведем несколько примеров.

1. Задержка платежей поставщикам материалов и услуг может усложнить взаимоотношение с ними, что, в свою очередь, приведет к необходимости усиления контроля закупок.
2. Слишком агрессивная система мер по получению очередных этапов финансирования от дарителей, если срок согласно договору ещё не наступил, хотя и нет очевидных причин задержки перечисления, может привести к осложнениям в отношениях с дарителем.
3. Задержка представления отчётов дарителям, может привести к задержке перечисления средств на последующие этапы финансирования.
4. Несвоевременность и недостоверность информации, содержащейся в финансовых отчётах, может привести к утрате доверия к финансовому отделу и привести к управленческим ошибкам на их основе.

Если происходит что-либо из перечисленного выше совместно с другими накладками и просчётами, то эффективность финансового управления в целом существенно снижается.

Ниже приведены основные задачи и проблемные вопросы, представляющие содержание повседневного управления деньгами:

- оперативное бюджетирование дневных платежей,
- ежедневные отчёты по денежным средствам,
- рациональное погашение счетов к оплате,
- выплата заработной платы и других вознаграждений работникам,
- возмещение расходов (командировочных, представительских и т.п.),
- использование системы электронных переводов,

- использование кредитных карточек.

В процессе налаживания повседневного управления деньгами важно соблюсти два принципа:

а) в начале каждого дня необходимо твердо знать, кому и за что придется платить, и в конце каждого дня не менее твердо знать, кому и за что фактически уплачены деньги,

б) постараться избегать производить операции с наличными деньгами (банкнотами и монетами).

Необходимость оперативного бюджетирования была уже обоснована в предыдущих параграфах настоящего раздела. Оперативный дневной бюджет не носит подробного и исчерпывающего характера. Это бюджет только денежных платежей, который сопоставляет все денежные поступления и выплаты, планирующиеся на текущий день. Такой повседневный план составляется на основе общего бюджета организации и формируется обычно в конце предыдущего дня. Ещё раз подчеркнем невозможность повседневного управления деньгами в реальном масштабе времени и ценностей без высокопроизводительной учётной системы.

Не менее важной представляется система ежедневного отчёта о состоянии денежных средств организации с тем, чтобы сопоставить её результаты с планом.

Говоря о системе погашения кредиторской задолженности, следует иметь в виду два обстоятельства. С одной стороны, при регулярной задержке платежей репутация организации может быть безнадежно испорчена. С другой стороны, просроченная кредиторская задолженность является дополнительным источником денежных средств организации. В большинстве случаев руководствуются золотым правилом делового мира, которое звучит достаточно цинично: “У кого есть деньги, тот и диктует свои правила”. Очевидно, истинное искусство финансового управления кредиторской задолженностью состоит в том, чтобы отобрать “правильного” кредитора и заплатить ему, и потянуть “неправильного” кредитора какое-то время. Самое главное состоит в том, что такая деятельность с позиций финансового управления не является противоречащей основным его принципам.

Второй принцип повседневного управления деньгами – по возможности избегать использования банкнот и монет. Ряд некоммерческих организаций,

особенно из разряда крупных, постепенно переходят на выплату заработной платы с помощью депозитных карточек. Для возмещения командировочных расходов банки предлагают корпоративные депозитные и кредитные карточки. Использование безналичной системы расчётов позволяет существенно экономить время и усилия работников в процессе повседневного управления деньгами.

Основная цель ежедневного управления деньгами – выигрыш во времени получения денег. Эта цель преимущественно достигается высокоавтоматизированной системой повседневного управления деньгами. Каждый практикующий финансист знает, что использование системы “банк–клиент”, основанной на электронной “выписке” платёжных поручений, так называемых “платёжек”, позволяет получить деньги в “тот же день”. Все это повышает устойчивость проектов организации, способствует гибкости управлению и минимизации расходов.



## ГЛАВА 9. ФИНАНСОВЫЙ АНАЛИЗ

### 9.1. МЕТОДЫ ФИНАНСОВОГО АНАЛИЗА

Заключительным этапом цикла финансового управления является финансовый анализ. Одновременно анализ является переходной ступенью к следующему циклу, так как последующее планирование базируется на данных предыдущего периода.

Пытаясь понять и оценить будущее, мы неизбежно обращаемся к финансовому анализу. Каков будет доход организации в будущем, достаточен ли он для поддержания организационной структуры, будут ли увеличиваться административные расходы по отношению к программным, достаточно ли средств по имеющемуся финансированию или необходимо искать дополнительные средства, чем грозит организации срыв финансирования по одному из проектов и т.д.

Следует заметить, что на деятельность некоммерческой организации оказывают значительное влияние события, которые менеджмент контролировать не может. Мы уже говорили об оценке влияния внешней среды при выборе приоритетных направлений деятельности некоммерческой организации. Но существуют события, которые спрогнозировать или оценить невозможно – правительственный кризис, кризис банковской системы, изменение политики доноров в отношении основной деятельности некоммерческой организации и т.д. Мы постоянно сталкиваемся с ситуациями, которые свидетельствуют о том, что будущее трудно прогнозируется, но это не значит, что финансовый анализ бесполезен. К сожалению, в практике большинства российских некоммерческих организаций финансовый анализ не применяется либо применяется непоследовательно, в экстренных случаях, что зачастую ведет к повторению одних и тех же ошибок, просчетов, «непредвиденных» критичных ситуаций становится все больше и больше.

Финансовый анализ – это и исследование, и рассуждение. Известно определение менеджмента, как искусство задавать существенные вопросы, так в случае финансового анализа, это исследование, помогающее менеджеру ответить на вопросы, возникающие в процессе управления, принять разумные управленческие решения.

Предметом финансового анализа являются финансовые ресурсы и их потоки. Для достижения основной целевой установки анализа финансового состояния,

объективной его оценки и влияния возможностей повышения эффективности его функционирования могут применяться различные методы.

Методы финансового анализа - это система теоретических познавательных категорий, научного инструментария и принципов исследования финансового состояния.

В экономической теории и практике существуют различные классификации методов экономического анализа вообще и финансового анализа, в частности.

Первый уровень классификации выделяет неформализованные и формализованные методы анализа.

Неформализованные методы анализа основаны на описании аналитических процедур на логическом уровне, а не на строгих аналитических взаимосвязях и зависимостях.

К ним относятся такие методы:

- Экспертных оценок и сценариев;
- Психологические;
- Морфологические;
- Сравнения;
- Построения систем показателей (индикаторов и коэффициентов);
- Построения систем аналитических таблиц.

Применение таких методов характеризуется определенным субъективизмом, поскольку большое значение при их применении имеют интуиция, опыт и знания специалиста, проводящего анализ.

К формализованным методам финансового анализа относятся методы, в основе которых лежат строго формализованные аналитические зависимости, основанные на математических расчетах.

Основные из них:

- Цепных подстановок;
- Арифметических разниц;
- Балансовый;
- Выделения изолированного влияния факторов;
- Процентных чисел;
- Дифференциальный;

- Логарифмический;
- Интегральный;
- Простых и сложных процентов;
- Дисконтирования.

В процессе финансового анализа также широко применяются традиционные методы экономической статистики, такие как:

- Средних и относительных величин;
- Группировок;
- Графический;
- Индексный;
- Элементарные методы обработки рядов динамики.

В финансовом анализе довольно широко применяются следующие математико-статистические методы изучения связей:

- Корреляционный анализ;
- Дисперсионный анализ;
- Факторный анализ;
- Метод главных компонент;
- Метод объекто-периодов.

Мы не будем подробно останавливаться на определении и характеристики каждого из методов, так как, во-первых, для целей финансового анализа существуют специализированные программные продукты, в которых применение этих методов автоматизировано, во-вторых, описание каждого из методов есть в любом учебнике по анализу хозяйственной деятельности предприятий или экономической статистики, в -третьих, для менеджера некоммерческих организаций при отсутствии программных средств применение всех этих методов не нужно, так как при ручной обработке они занимают много времени и требуют специальных знаний. Мы выберем те из методов, которые при минимальных затратах времени дадут на наш взгляд наибольший эффект в некоммерческой организации.

### **9.1.1. АНАЛИЗ ФИНАНСОВОГО СОСТОЯНИЯ**

В условиях осуществления реструктуризации экономики, ее технологической перестройки значительно возрастают роль и значение своевременного и качественного анализа финансового состояния организации и изыскание путей ее укрепления, повышения финансовой устойчивости и стабильности.

Финансовое состояние некоммерческой организации должно систематически и всесторонне оцениваться с использованием имеющихся видов и методов анализа, комплекса разнообразных показателей. Это позволит:

- критически оценить финансовые результаты деятельности и финансовое состояние как в статике за анализируемый период, так и в динамике за ряд периодов;
- определить «болевые» точки в финансовой деятельности; пути более эффективного использования финансовых ресурсов, рационального их размещения.

Нерациональность использования финансовых ресурсов приводит к низкой платежеспособности и, как следствие, к возможным проблемам в исполнении проекта, срывам сроков календарного плана выполнения проекта, к увеличению экономических санкций.

Целью анализа финансового состояния является получение ключевых параметров, дающих объективную и всестороннюю оценку финансового состояния некоммерческой организации, и определение на этой основе конкретных путей улучшения организации финансов.

Задачами анализа финансового состояния НКО являются:

- Исследование финансовой устойчивости организации;
- Определение эффективности использования финансовых ресурсов;
- Оценка положения НКО на финансовом рынке и количественная оценка конкурентоспособности отдельных проектов и организации в целом;
- Определение и оценка мер, направленных на устранение выявленных недостатков и повышение экономической отдачи финансовых ресурсов;
- Изучение эффективности использования имущества организации;
- Исследование и объективная оценка платежеспособности, финансовой устойчивости и стабильности некоммерческой организации;

- Определение обеспеченности организации собственными средствами и анализ их использования;
- Исследование эффективности использования финансовых ресурсов по назначению; выявление конкретных путей повышения их эффективности,
- Оценка целевого использования средств.

Особенно возрастает значение своевременной и объективной оценки финансового состояния организаций в современных условиях внедрения разнообразных форм собственности, поскольку ни один собственник не должен пренебрегать потенциальными возможностями экономического развития организации, которые можно выявить только на основе своевременного и объективного финансового анализа.

Кроме того, анализ финансового состояния является необходимым этапом для разработки планов и прогнозов финансового оздоровления.

Доноры, благотворители и кредиторы анализируют финансовое состояние некоммерческой организации и ее проектов, чтобы минимизировать свои риски по выделению целевых средств, займам и вкладам, а также, чтобы оценить конкурентоспособность предлагаемого на финансирование проекта.

В результате финансового анализа, менеджер получает относительно небольшое количество основных, наиболее информативных параметров, дающих объективную и точную картину финансового состояния организации.

При этом в ходе анализа менеджер может ставить перед собой различные цели:

Анализ текущего финансового состояния,

Прогноз на перспективу.

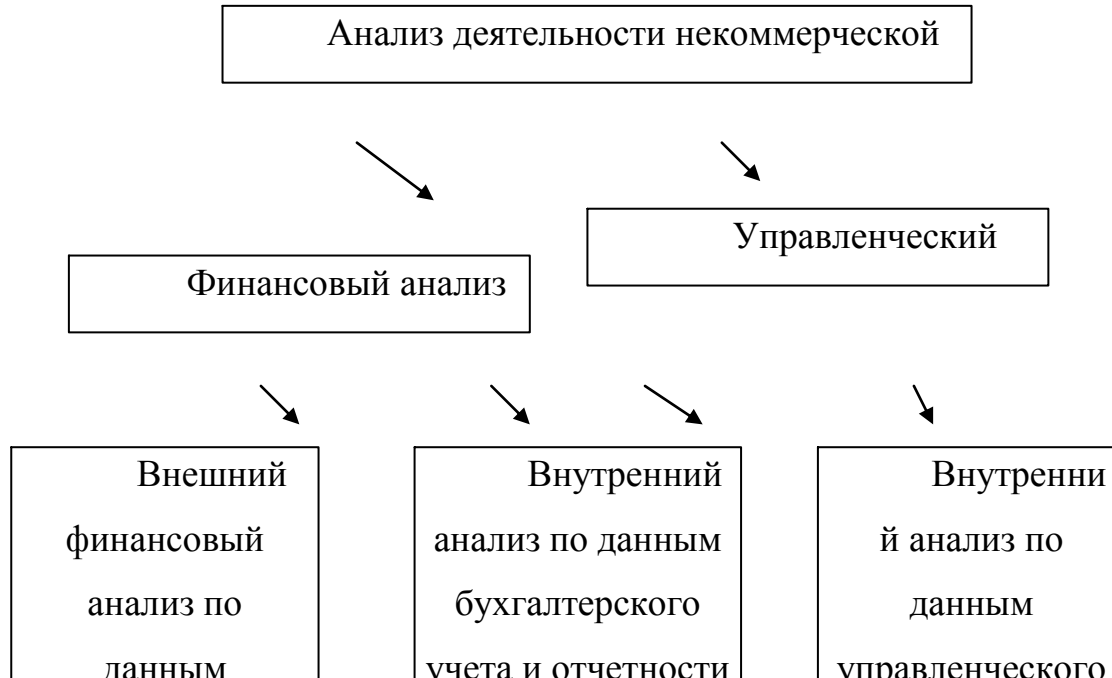
Как уже отмечалось выше, в отличие от коммерческих, организации третьего сектора не имеют единых показателей эффективности. Только финансовыми категориями эффективность НКО не может быть измерена. У нас отсутствуют показатели прибыльности и рентабельности, которые при сравнении с аналогичными показателями других некоммерческих организаций давали бы нам однозначный ответ, деятельность какой из некоммерческих структур более эффективна. Даже при сравнении финансово-экономических показателей

некоммерческих организаций, имеющих сходные проекты, одинаковую целевую группу нельзя ответить на вопрос, какая из организаций успешнее и эффективнее. Тем не менее, для целей финансового управления менеджерам НКО важно уметь определять финансовые показатели деятельности, следить за их изменением и при сочетании их с нефинансовыми методами оценки анализировать успешность деятельности своей НКО и прогнозировать дальнейшие перспективы развития. Для этих целей менеджерам некоммерческой организации необходимо знать общие принципы и подходы финансового анализа.

### 9.1.2. ФИНАНСОВЫЙ АНАЛИЗ

Анализ финансового состояния — это часть общего, полного анализа деятельности, который состоит из двух тесно взаимосвязанных разделов: Финансового анализа, Управленческого анализа.

О месте финансового анализа в общей системе анализа хозяйственной деятельности наглядно свидетельствует приведенная схема:



Разделение анализа на финансовый и управленческий обусловлено сложившимся на практике разделением системы бухгалтерского учета в масштабе организации на финансовый учет и управленческий учет. В интересах дела оба вида анализа подпитывают друг друга информацией.

Одним из основных факторов деления на финансовый и управленческий учет, как уже отмечалось, является наличие двух основных групп пользователей – внешних и внутренних. Для разных пользователей необходим разный объем аналитической информации.

Внешний анализ базируется на данных отчетности, т.е. на достаточно ограниченной части информации, направляемой организацией в органы государственного управления. Это открытая информация, которая при необходимости может быть опубликована. Внешний анализ позволяет оценить прибыль, рентабельность, эффективность использования собственных и привлеченных средств, способствует выявлению тенденций развития, их устойчивости и стабильности.

Особенностями внешнего финансового анализа являются:

- Множественность субъектов-пользователей информации о деятельности организации;
- Разнообразие целей и интересов субъектов анализа;
- Ориентация анализа на публичную, внешнюю отчетность организации;
- Максимальная открытость результатов анализа для пользователей информации о деятельности организации.

Основное содержание внешнего финансового анализа, осуществляемого партнерами организации по данным публичной финансовой отчетности:

- Анализ абсолютных показателей прибыли;
- Анализ относительных показателей рентабельности;
- Анализ финансового состояния рыночной устойчивости, ликвидности баланса и платежеспособности организации;
- Анализ эффективности использования заемного капитала;
- Экономическая диагностика финансового состояния организации и рейтинговая оценка эмитентов.

Внутренний анализ основывается на более широкой базе, включая как общедоступные, так и конфиденциальные источники информации. Как правило, информация внутреннего анализа является закрытой, имеет строго целевую направленность. В рамках внутреннего анализа изучают структуру затрат, взаимосвязи дохода, объема себестоимости продукции, выявляют влияние

различных факторов на изменение рентабельности, анализируют исполнение различных смет.

Основное содержание внутреннего, традиционного анализа финансового состояния организации составляют:

- Анализ прибыльности, доходности, рентабельности;
- Анализ финансовой устойчивости;
- Анализ кредитоспособности;
- Оценка использования внутренних ресурсов;
- Оценка состояния самофинансирования;
- Анализ ликвидности;
- Оценка платежеспособности;
- Анализ самоокупаемости.

Особенности внешнего и внутреннего анализа легко проследить по следующей сравнительной таблице.

Особенности внешнего и внутреннего анализа

Классификационный Признак	Внешний анализ- Финансовый учет	Внутренний анализ- Управленческий учет
Назначение	Пространственно временная оценка финансового положения	Поиск резервов увеличения эффективности деятельности и рационального использования ресурсов
Пользователи	Клиенты, партнеры, банки, доноры,налоговые службы, кредиторы	Управленческий персонал (руководители и специалисты)
Информационное обеспечение	Регламентированная отчетность	Регламентированные и нерегламентирова



		ые источники информации
Характер предоставляемой информации	Общедоступная аналитическая информация	Детализированная аналитическая информация конфиденциального характера
Основные приемы и способы анализа	Средние величины, группировки, простейшие регрессионные модели, графики	Вся совокупность приемов и методов анализа, включая нормативные методы, вероятностные и имитационные модели
Временной аспект	Ретроспективный и перспективный	Оперативный
Степень унификации методики	Достаточно высокая возможность унификации приемов и способов	Индивидуальные разработки и использование
Техническая реализация	Автономный режим использования технических средств	Работа в условиях вычислительных сетей и систем обработки данных

Помимо пользователей и применяемой информационной базы, финансово-экономический анализ зависит от объекта. Выделение групп объектов анализа позволяет получать аналитическую информацию о различных стадиях цикла функционирования НКО. Для некоммерческих организаций можно выделить следующие объекты:

- Ресурсы - наличие, движение, использование;

- Процесс-деятельность на средства целевого финансирования, оказание платных услуг; процесс расходования и распределения средств;
- Результат-использование средств строго по целевому назначению, изменения в бюджетах, остаток неиспользованных ресурсов и т.д.

Сложившаяся практика осуществления анализа финансового состояния организации уже выработала определенные приемы и методы осуществления такого анализа.

Использование видов, приемов и методов анализа для конкретных целей изучения финансового состояния организации в совокупности составляет методологию и методику анализа.

Финансовый анализ осуществляется с помощью различных моделей, позволяющих структурировать и идентифицировать взаимосвязи между основными показателями. Основных типов показателей, применяемых в процессе анализа финансового состояния организации, три:

- Основные,
- Прогнозные,
- Нормативные.

К основным показателям относятся:

- Построение системы отчетных балансов;
- Представление финансовой отчетности в различных аналитических разрезах;
- Вертикальный и горизонтальный анализ отчетности;
- Система аналитических коэффициентов;
- Аналитические записки к отчетности.

Основные модели базируются на использовании информации бухгалтерской отчетности.

Прогнозные модели — это модели предсказательного характера. Они используются для прогнозирования доходов и расходов организации, будущего финансового состояния НКО.

Наиболее распространенные из них:

- Расчет критической точки,
- Анализ себестоимости проекта,

- Построение прогностических финансовых отчетов,
- Модели динамического анализа.

Нормативные модели — это модели, которые позволяют сравнить фактические результаты деятельности организаций с нормативными, рассчитанными на основе норматива. Эти модели используются в основном во внутреннем финансовом анализе. Их сущность сводится к установлению нормативов по каждой статье расходов и анализа отклонений фактических данных от этих нормативов.

Таким образом, в ходе анализа финансового состояния организации могут использоваться самые разнообразные приемы, методы и модели анализа. Их количество и широта применения зависят от конкретных целей анализа и определяются его задачами в каждом конкретном случае.

Приемы финансового анализа.

В укрупненном виде можно выделить 6 основных приемов анализа:

Горизонтальный (временной) анализ — сравнение каждой позиции отчетности с предыдущим периодом;

Вертикальный (структурный) анализ — определение структуры финансовых показателей, выявление влияния каждой позиции отчетности на результат в целом;

Анализ тенденций — сравнение каждой позиции отчетности с рядом предшествующих периодов и определение основной тенденции динамики показателей, очищенной от влияния и индивидуальных особенностей отдельных периодов (с помощью анализа тенденций осуществляется перенос важнейших финансовых показателей на перспективный период, то есть осуществляется перспективный прогнозный анализ финансового состояния);

Анализ относительных показателей (коэффициентов) — расчет отношений между отдельными позициями отчета или позициями разных форм отчетности, определение взаимосвязей показателей;

Сравнительный (пространственный) анализ — это как внутривозвратный анализ сводных показателей отчетности по отдельным показателям самого организации и его дочерних организаций, так и межвозвратный анализ показателей данной фирмы в сравнении с показателями конкурентов или со среднеотраслевыми и средними данными;

Факторный анализ — влияние отдельных факторов (причин) на резуль­тативный показатель с помощью определенных или случайных приемов исследования. При этом факторный анализ может быть как прямым (собственно анализ), когда резуль­тативный показатель дробят на составные части, так и обратным (синтез), когда его отдельные элементы соединяют в общий резуль­тативный показатель.

Некоммерческой организации для регулярного анализа своей деятельности достаточно выбрать не более десятка целевых коэффициентов – наблюдаемых показателей, которые должны определять состояние бизнеса.

Выбор коэффициентов производится по значимости их для анализа деятельности конкретной НКО.

Расчет всех возможных коэффициентов в конечном итоге может оказаться абсолютно бесполезным и даже мешать сосредоточиться на действительно полезной информации.

Каждый показатель должен «найти» своего пользователя, который может принимать на основании его значения конкретные управленческие решения.

В процессе внедрения системы производится выбор регулярно наблюдаемых коэффициентов, определение рекомендуемых значений показателей на плановый период, формирование правил интерпретации их отклонений от ожидаемых значений, а также оценки различных тенденций их изменения.

Задачами финансового анализа в системе являются оценка текущего состояния организации и моделирование его будущих состояний при различных прогнозах развития его деятельности.

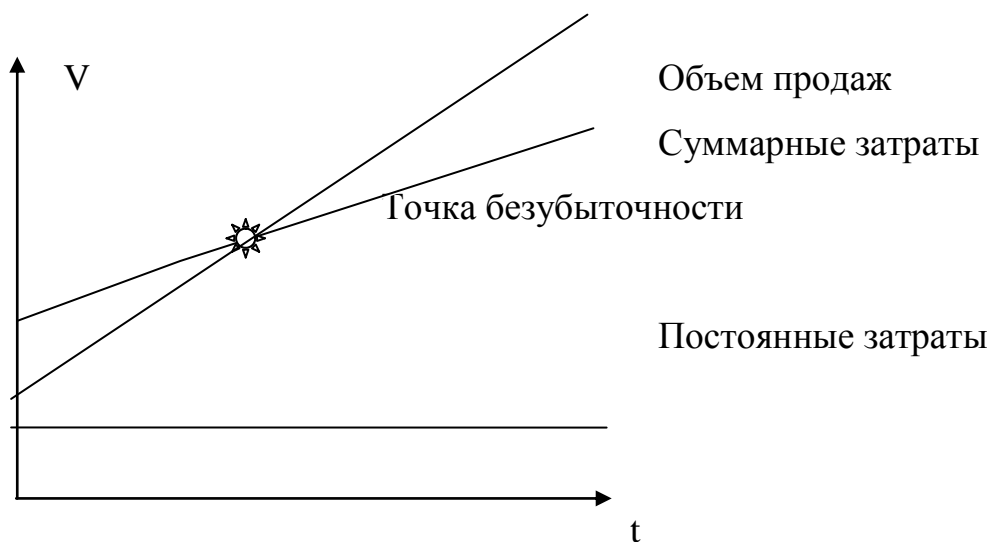
Для более детального рассмотрения эффективности использования ресурсов проводится экономический анализ деятельности организации.

Для проведения экономического анализа данные системы оперативного учета накапливаются и группируются по периодам и по факторам ресурсов. Наличие этих данных позволяет выполнить следующие виды экономического анализа деятельности организации:

- Расчет технико-экономических показателей производится для оценки эффективности использования ресурсов (определения тех групп

ресурсов, которые используются недостаточно эффективно и для отслеживания динамики этих показателей);

- Расчет точки безубыточности для определения запаса финансовой прочности и степени рисков. Для некоммерческой организации расчет точки безубыточности особенно важен, так как себестоимость в точке безубыточности – это сумма всех расходов на проект (программу). Этот показатель применяется при оценке проектов и программ донорами для определения наиболее эффективного проекта с точки зрения использования затрат и стоимости услуги НКО. Кроме того, в ряде случаев устанавливается так называемый «проходной» критерий, суть которого состоит в том, что себестоимость некоммерческой услуги на одного участника не должна превышать определенного значения. Определить это значение можно путем расчета точки безубыточности.



Расчет точки безубыточности производится по следующей формуле:

$$Pr = Ц - (Po/K + Pe1)$$

Где Pr-прибыль,

Po-постоянные расходы за период

Pe1-переменные расходы на единицу

Ц-цена услуги (цена за единицу)

К-количество

Так как нас интересуют показатели в точке безубыточности, то прибыль в этой точке равна нулю.

$Pr=0$

Соответственно цену (себестоимость) услуги в точке безубыточности рассчитываем по формуле:

$Ц=Po/K+Pe1$

А количество услуг будет определяться по следующей формуле:

$K=Po/(Ц-Pe1)$

Анализ структуры и динамики изменений доходов и расходов проводится для выявления негативных тенденций превышения темпов роста расходов над темпами роста доходов. Анализ структуры доходов и расходов позволяет выявить те статьи, которые наибольшим образом влияют на возникновение подобных тенденций;

### ***9.1.3. АНАЛИЗ ЭФФЕКТИВНОСТИ ЗАТРАТ***

Методы анализа доходов и расходов, рассмотренные выше, применимы к большинству проектов, в которых можно оценить выгоды и затраты. Однако существует ряд проектов, не позволяющих измерить выгоды. В последних случаях анализ эффективности затрат — единственный способ оценить варианты проекта. Это наиболее часто применяемый способ в некоммерческих организациях.

Анализ эффективности затрат применяется для выбора из ряда вариантов наименее дорогого проекта, обеспечивающего выполнение поставленной задачи. К таким проектам относятся общепользные проекты некоммерческих организаций, результаты которых будут иметь место на протяжении многих последующих лет. Для определения ценности проекта недостаточно установить затраты на его осуществление и изыскать источник финансирования. Перед принятием решения об осуществлении проекта необходимо оценить все аспекты проекта на протяжении всего периода его существования. Оценка затрат на проекты и положительных результатов проекта в течение всего периода их деятельности, которая часто именуется калькуляцией затрат и доходов за срок службы, составляет основу проектного анализа. Оценка всех аспектов проекта за срок службы предохраняет от

незаслуженно поощряемых проектов, которые дают быструю отдачу, но характеризуются отрицательными долгосрочными результатами, а также помогает избежать предубеждения относительно проектов, медленно набирающих силу, но приносящих существенные долгосрочные выгоды.

В принципе, создание модели оценки положительных результатов довольно несложно. Поток затрат на проект равняется сумме услуг за каждый год существования проекта, нужных для проекта ресурсов, которые закупаются или имеются в наличии оказания некоммерческой услуги, и затрат на их приобретение. Расходы на эксплуатацию, техническое обслуживание и текущий ремонт отражают стоимость материалов, рабочей силы и услуг, требуемых для выполнения проекта и поддержание основных ресурсов проекта в хорошем рабочем состоянии. Выгоды оцениваются как прирост услуги (продукции) проекта, помноженный на цену, которую потребитель или пользователи платят или согласятся платить за услугу, которую они получают в результате осуществления проекта. Следующие упрощенные формулы относятся к одному виду ресурсов и одному виду выпускаемой продукции.

Выгоды = Прирост \* Цена за любой год объема продукции

Затраты = Прирост \* Стоимость за любой год ресурсов

Все относящиеся к проекту затраты и выгоды следует принимать во внимание при оценке проекта, но нельзя их регистрировать дважды, т.е. количественно или качественно. Например, выгоды иногда заявляются в связи с приростом персонала проекта или увеличением доходов в твердой иностранной валюте в дополнение к подсчитанному экономическому доходу проекта. В предположении, что приток рабочей силы в проект и расходы, и накопления иностранной валюты проектом уже были оценены в скрытых ценах, которые отражают их стоимость для экономики, любое увеличение персонала проекта или эффекты обмена иностранной валюты уже учтены, и их не следует добавлять или показывать как отдельные выгоды.

В анализе некоммерческой организации применяется также метод коэффициентов. В теории экономического анализа существует множество групп и классификаций коэффициентов для коммерческих структур, на некоммерческие организации большинство из них не распространяется, так как, в первую очередь, они затрагивают вопросы, связанные с прибыльностью, рентабельностью, оборачиваемостью средств и т.д.

Но в среде некоммерческих организаций применяются коэффициенты платежеспособности, ликвидности, а также группа специальных некоммерческих показателей, таких как:

- Соотношение административных и программных расходов,
- Соотношение расходов на оплату труда к общей сумме проекта,
- Соотношение источников доходов некоммерческой организации
- Соотношение собственного вклада и общей суммы проекта и т.д.

## ***9.2. БЮДЖЕТНЫЙ АНАЛИЗ. ФИНАНСОВЫЕ КОЭФФИЦИЕНТЫ ДЛЯ НКО***

Задачами финансового анализа являются оценка текущего состояния организации и моделирование будущих состояний при различных прогнозах развития деятельности.

Система контроля выполнения бюджета в некоммерческой организации является своеобразным мониторингом финансового состояния. Важность этой системы не вызывает сомнений.

Бюджетирование без обратной связи – это даром потраченное время. Любая система является жизнеспособной, если имеет в своем составе элементы обратной связи, которые предусматривают анализ того, что сделала система, и текущую корректировку поведения системы по мере поступления сигналов о ее состоянии. Бюджетирование – это система финансового планирования, и она должна предусматривать соответствующую обратную связь. Роль обратной связи в данном случае играет контроль выполнения бюджета.

Будем различать четыре подхода к реализации системы анализа бюджета:

- простой анализ отклонений, ориентированный на корректировку последующих планов;
- анализ отклонений, ориентированный на последующие управленческие решения;
- анализ отклонений в условиях неопределенности;
- стратегический подход к анализу отклонений.

Так или иначе, каждый из подходов ориентирован на анализ отклонений.

Дадим характеристику каждого из подходов.



### 9.2.1. ПРОСТОЙ АНАЛИЗ ОТКЛОНЕНИЙ

Суть подхода состоит в том, что система контролирует состояние выполнения бюджета путем сопоставления бюджетных показателей и их фактических значений. Если отклонение носит существенный характер, то финансовый менеджер принимает решение о необходимости вносить соответствующие коррективы в бюджет последующего периода. В противном случае никакие корректирующие действия не производятся.

В этой связи важным представляется вопрос о существенности расходов. Представляется, что в качестве критерия для определения важности расходов следует использовать конечные итоговые бюджетные показатели, например, величину суммарного денежного потока.<sup>(1)</sup> Финансовый менеджер рассчитывает последствия конкретного отклонения фактических показателей от плановых значений на величину суммарного денежного потока. На основании отклонения фактического суммарного денежного потока от планового значения делается вывод о необходимости производить корректировку плана следующего периода.

Помимо величины суммарного денежного потока, существенность расходов может определяться соглашениями с донорами. Например, соглашением о гранте предусмотрено, что изменение величины статьи на 10% может осуществляться без согласования с донором. В этом случае, менеджеру важно определить критический процент, когда планы необходимо корректировать. Например, если в годовом проекте в первом месяце отклонения по одной из статей были на 2% выше запланированных, то можно не принимать никаких шагов по корректировке планов. Если во втором и третьем месяце тенденция сохранилась, то уже следует принимать управленческое решение и либо снизить расходы по этой статье в последующие месяцы, либо согласовывать с донором изменения бюджета, обосновывать причину отклонений и искать источники средств на покрытие перерасхода. Т.е. в любом случае план корректировать.

Схема простого анализа отклонений, ориентированного на корректировку последующих планов

Результаты контроля бюджета в рамках простого анализа отклонений

	Квартал 1		Квартал 2	
	(план)	(факт)	(план)	(факт)

Исходные показатели для анализа				
Поступление денег от доноров	230,000	200000	480000	510000
Постоянные административные расходы	30000	30000	30000	31000
Программные расходы	100000	130000	550000	550000
Итоговый годовой денежный поток	100000	40000	0	-31000

Финансовый менеджер посчитал, что такое снижение не является существенным, и принял решение не корректировать планы второго квартала. Анализируя выполнение плана второго квартала, мы замечаем отклонение большего количества факторов. Во-первых, увеличился показатель административных расходов, так как бюджет не был скорректирован, на программные расходы было затрачено больше средств, что привело к тому, что либо в организации будет ощущаться дефицит средств на покрытие всей суммы административных расходов, либо организация использовала на проект другие источники. В этом случае нужно проводить дальнейший анализ и определить, какие источники были направлены на покрытие административных расходов этого проекта. Если это собственные средства организации не ограниченные условиями доноров, то необходимо корректировать бюджет и уменьшать расходы, которые планировалось произвести за счет этого источника. В случае если это целевые средства другого проекта, то необходимо искать дополнительные источники финансирования, чтобы погасить этот внутренний займ. В случае если данный проект будет продолжаться в третьем квартале, необходимо серьезно корректировать план третьего квартала - сокращать программные расходы на 31000, и уменьшать административные расходы на 1000. Если по объективным основаниям невозможно уменьшить административные расходы (например, на 1000 возросла стоимость аренды и организация не может повлиять на это принятием своих управленческих решений), то необходимо согласовать изменение соотношения программных и административных расходов с донором. Эта последняя часть характеризует следующий метод анализа - анализ отклонений, ориентированный на последующее управленческое решение.

## ***9.2.2. АНАЛИЗ ОТКЛОНЕНИЙ, ОРИЕНТИРОВАННЫЙ НА ПОСЛЕДУЮЩИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ***

Анализ отклонений, ориентированный на последующие управленческие решения, предполагает более детальный факторный анализ влияния различных отклонений бюджетных показателей на денежный поток. По существу, производится определение влияния всех, вместе взятых, отклонений на величину итогового денежного потока. Технология проведения такого контроля выглядит следующим образом.

Шаг 1. Установление всех факторов, которые влияют на величину денежного потока.

Шаг 2. Определение суммарного отклонения денежного потока от бюджетного значения.

Шаг 3. Определение отклонения годового денежного потока в результате отклонения каждого отдельного фактора.

Шаг 4. Составление таблицы приоритетов влияния, которая располагает все факторы по порядку, начиная с более значимых.

Шаг 5. Составления окончательных выводов и рекомендаций в части управленческих решений, направленных на выполнение бюджета.

Существенное отклонение денежного потока (в нашем примере – отклонения второго квартала) вызывает необходимость произвести факторный анализ отклонений. Технология проведения этого анализа достаточно проста. Основная идея состоит в ответе на вопрос: какое отклонение имел бы годовой денежный поток, если бы каждый фактор действовал отдельно. Это означает, что необходимо сделать многократный пересчет бюджета для каждого отдельно действующего фактора при условии, что этот параметр принял значение, наблюдаемое по факту выполнения бюджета. Для проведения такого анализа разумно разработать автоматизированные компьютерные таблицы или применять специальную программу, позволяющую оперативно пересчитывать бюджеты. Однако с готовыми программными продуктами для некоммерческих организаций возникают серьезные сложности. Особенностью некоммерческих организаций является отсутствие общего результирующего показателя, поэтому создать единый программный продукт для НКО сложно, поэтому большая часть программных продуктов по

анализу предназначена для коммерческих организаций, а настройка программы под нужды конкретной некоммерческой организации стоит дорого. Но разработка таблиц, удобных для работы конкретного финансового менеджера в конкретной некоммерческой организации возможна, например, в Microsoft Excel.

Более подробно процедура выглядит следующим образом. За основу берем таблицу бюджета, в которую вместо плановых значений первого квартала подставлены фактические значения этих параметров. В то же время все остальные параметры сохраняют свои плановые значения. Имея фактические значения параметров для второго квартала, подставляем в таблицу бюджета фактическое значение первого параметра - поступление денег от доноров - и рассчитываем величину годового денежного потока. Затем восстанавливаем в плановое значение «поступления денег от доноров» и подставляем вместо планового значения административных расходов фактическое значение. Аналогичным образом производится расчет значения годового денежного потока для каждого отдельно взятого фактического значения параметра бизнеса (все остальные при этом фиксируются на уровне своих плановых значений).

Результаты анализа в комплексе позволяют установить приоритеты влияния каждого фактора и выявить, отклонение какого из показателей играет наиболее существенную роль. Выводы, сделанные в отношении приоритетов влияния факторов, определяют управленческие решения, которые могут быть рекомендованы соответствующим центрам ответственности.

### ***9.2.3. АНАЛИЗ ОТКЛОНЕНИЙ В УСЛОВИЯХ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ***

Анализ отклонений в условиях неопределенности рассматривает несколько другую схему принятия решений в отношении существенности отклонений. Согласно этой схеме, все параметры признаются по своей сути неопределенными значениями и задаются не в виде отдельных чисел, а в виде интервалов неопределенности. Неопределенность в отношении параметров бизнеса порождает неопределенность результирующего годового денежного потока. Далее нужно построить интервал неопределенности для годового денежного потока.

Контроль выполнения бюджета производится следующим образом. Если фактическое значение результирующего параметра попало в интервал

неопределенности, то выполнение бюджета считается успешным. В противном случае необходимо произвести дополнительный анализ, направленный на уменьшение неопределенности параметров. Это в свою очередь вызовет необходимость принятия соответствующих управленческих решений. Не исключено, что финансовый менеджер примет решение использовать второй подход к контролю бюджета.

Стратегический подход к анализу отклонений базируется на убеждении, что оценка результатов деятельности, в частности, выполнения бюджета, должна осуществляться с учетом стратегии, которой следует организация. Данный подход не предлагает какую-либо вычислительную технологию контроля. Он устанавливает отправную точку процедуры контроля бюджета. Другими словами, проанализировав стратегию предприятия, финансовый менеджер выбирает соответствующую этой стратегии вычислительную процедуру контроля.

Стратегия предприятия может рассматриваться в двух измерениях:

- ориентиры стратегической направленности;
- стратегическое позиционирование поддержания преимуществ, определенных в ходе стратегического планирования.

Система контроля выполнения бюджета является критическим по важности элементом, который ориентируется на стратегию использования достижений. В такой ситуации некоммерческая организация вынуждена просчитывать расходы и поступления, детально выясняя причину отклонения от ранее спланированных сценариев. Отражением этого стремления является метод контроля бюджета, сфокусированный на управленческие решения (второй подход в рамках используемой классификации).

#### ***9.2.4. ФИНАНСОВЫЕ КОЭФФИЦИЕНТЫ ДЛЯ НКО***

Рассмотрим еще одну интересную связь между различными финансовыми техниками управления.

Наличие бюджета обеспечивает возможность построения индикаторов (финансовых коэффициентов), по которым может контролироваться деятельность некоммерческой организации и оцениваться эффективность отдельных проектов.

Учетные коэффициенты являются инструментами финансового анализа и показывают отношения между различными показателями в бюджетах и финансовых отчетах. Так как коэффициент выражает отношение между двумя цифрами, то существует практически бесконечное количество коэффициентов, которые можно разработать. Некоммерческой организации важно уменьшить их число до необходимого минимума, который будет давать полезную информацию для финансового управления.

Предприятию для регулярного анализа своей деятельности достаточно выбрать не более десятка целевых коэффициентов – наблюдаемых показателей, которые должны определять состояние бизнеса.

Выбор коэффициентов производится по значимости их для анализа деятельности конкретного проекта или организации в целом. Каждый коэффициент должен применяться в расчет на конкретного пользователя, который будет принимать на основании его значения конкретные управленческие решения.

При разработке системы коэффициентного анализа производится выбор постоянно наблюдаемых коэффициентов, определение рекомендуемых значений показателей на плановый период, формирование правил трактовки их отклонений от ожидаемых значений, а также оценки различных тенденций их изменения.

Существует несколько видов коэффициентов, которые могут помочь получить более ясную картину эффективности и финансовой устойчивости НКО. Эти коэффициенты являются показателями:

- эффективности организации (соотношение программных и административных расходов)
- эффективности проектов;
- ликвидности или платежеспособности;
- привлеченных средств и собственных ресурсов;

Эти коэффициенты могут использоваться собственниками, донорами, финансовыми консультантами и т.д. для понимания отчетов, оценки бюджетов проектов и деятельности НКО. Анализ коэффициентов является одним из инструментов, которые применяются в планировании и управлении финансовой деятельностью. Коэффициенты должны использоваться не изолированно, а совместно с другими инструментами финансового управления.

Сами по себе коэффициенты не могут дать полной картины деятельности. В то же время они могут указать на те сферы деятельности и статьи отчетности, которые должны быть изучены более детально. Существует тенденция, особенно среди бухгалтеров, чрезмерно полагаться на коэффициенты для понимания состояния дел. Хотя коэффициенты могут сказать вам, что произошло, они не могут рассказать вам, как это произошло. Коэффициенты особенно полезны при определении тенденций развития внутри организации в динамике, то есть за несколько периодов времени. Основное преимущество коэффициентов заключается в том, что они позволяют вам сравнивать различные периоды без искажающего воздействия изменений объема. Там, где это возможно, необходимо сравнивать коэффициенты с соответствующими коэффициентами, рассчитанными на основе запланированных показателей бюджета.

Рассмотрим некоторые из коэффициентов, применяемых в НКО.

Коэффициенты ликвидности определяют собой текущую платежеспособность организации или способность расплатиться по краткосрочным обязательствам текущими активами (денежные средства, дебиторская задолженность, материалы и т.д.);

Коэффициент оперативных средств

$$OC = TA - TO$$

$$OC \geq 0$$

Коэффициент текущей платежеспособности

$$КТП = TA / TO$$

OC- оперативные средства

TA-текущие активы (средства на счетах+запасы)

TO-текущие обязательства

Коэффициенты финансовой устойчивости определяют собой долгосрочную платежеспособность или уровень зависимости организации от привлекаемых источников финансирования (степень использования собственных и привлеченных средств для финансирования активов).

Процент административных расходов

$$AP\% = AP / P$$

AP-Административные расходы

P-Расходы за период (год)

Доля собственных средств

$$СС=(ОС+НА)/ИБ$$

ОС-основные средства

НА-нематериальные активы

ИБ-итог баланса

«Прибыль»

$$\text{Прибыль}=\text{БПОС}/\text{ОбЦФ}$$

БПОС –безвозмездно полученные основные средства

ОбЦС- Оборот по счету «Целевое финансирование» за период (год)

Возможность содержания оборудования за счет собственных средств

$$И/Пб\leq 1$$

И-Норма Износа в год

Пб-Прибыль от внереализационных операций

Самоокупаемость

$$А/ХД\leq 1$$

А-административные расходы

ХД-доход от хозяйственной деятельности

Кроме того, в некоммерческой организации может рассчитываться

соотношение различных статей бюджета:

Например,

- Соотношение заработной платы к общей сумме годового финансирования,
- Соотношение административных и программных расходов,
- Соотношение затрат на оборудование к общей сумме финансирования,
- Соотношение расходов на осуществление хозяйственной деятельности и целевых расходов,
- Соотношение различных источников целевых поступлений в бюджете и т.д.

Выбор расчета тех или иных коэффициентов определяется задачами анализа некоммерческой организации.

Как уже отмечалось, существует практически бесконечное количество коэффициентов, которые можно разработать. Каждая организация может определить необходимое число индикаторов для оценки наиболее существенных участков своей деятельности.



Показатели могут абсолютными (количественными или стоимостными) и относительными-представлять соотношение абсолютных показателей.

Приведем пример нескольких групп показателей, разработанных организацией, осуществляющей грантовые программы для целей финансового управления и формирования обоснованных отчетных данных.

Абсолютные показатели (или индикаторы).

1. Количество поданных заявок
2. Количество профинансированных проектов
3. Количество выполненных проектов в срок и в полном объеме
4. Количество выполненных проектов, с уменьшением финансирования
5. Количество выполненных проектов, с изменением срока выполнения проекта
6. Количество выполненных проектов, со значительным изменением финансирования (перераспределение статей)
7. Количество невыполненных проектов, по которым
  - А) возвращено финансирование
  - Б) не возвращено финансирование («проблемные» незакрытые проекты)

На основе этих абсолютных показателей могут рассчитываться относительные показатели, и находится процентное соотношение успех/неуспех

Показатели, определенные пунктами 4, 5,6, 7 анализируются по конкретным причинам и в зависимости от этого причисляются к «успеху» «неуспеху».

Остаток средств грантовой программы в денежном выражении.

Абсолютный показатель, предполагающий принятие управленческого решения:

- продление грантовой программы
- внесение изменений в бюджет

### ***9.2.5. АНАЛИЗ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОЕКТОВ***

Анализ эффективности проектов.

- Количество конечных благополучателей каждого проекта и сумма проекта (отношение).

- Общее количество благополучателей проекта и общая сумма грантовой программы (отношение)
- Анализ бюджетов проектов.
- Сумма оплаты труда по проектам всего
- Сумма закупленного оборудования по проектам всего
- Сумма прямых расходов по проектам всего связанных непосредственно с осуществлением программной деятельности (за вычетом косвенных/накладных/общедминистративных расходов)
- Соотношение административных расходов и программных по проектам всего
- Соотношение собственного вклада по всем проектам к сумме объема финансирования.
- Анализ эффективности программы
- Количество конечных получателей и расходов на администрирование программы (отношение)
- Общая сумма административных расходов по проектам и административных расходов на администрирование программы в отношении прямых расходов по проектам
- Дополнительные показатели эффективности, характеризующие влияние программы на экономику региона:
- Общая сумма оплаты труда (по проектам и по программе)
- Количество рабочих мест
- Общая сумма уплаченных налогов

Итак, бюджетный и коэффициентный анализ используют в первую очередь отчетные данные, данные оперативного периода, сравнивают показатели с запланированными бюджетными категориями и формируют базу для последующего планирования деятельности НКО. Финансовый анализ бюджета и финансового состояния процесс, требующий разработки механизмов, последовательности применения, поэтому, если некоммерческая организация решит серьезно заняться финансовым анализом, ей будет необходимо спланировать этот процесс и желательно построить систему финансового анализа, закреплённую в финансовых процедурах, где определить виды анализа, применяемые коэффициенты,

предполагаемые значения коэффициентов, возможные отклонения. Кроме того, целесообразно предусмотреть возможные управленческие решения, которые должны быть приняты при отклонениях выше норм. В этом случае анализ будет действенным инструментом финансово управления некоммерческой организации.

# ГЛОССАРИЙ

## *СПИСОК ТЕРМИНОВ И ОПРЕДЕЛЕНИЙ К ГЛАВЕ 1*

Амортизация – процесс перенесения стоимости изношенных основных средств (средств труда) на произведенный с их помощью продукт.

Будущие экономические выгоды – это потенциальная возможность имущества прямо или косвенно способствовать притоку денежных средств или их эквивалентов в организацию

Бухгалтерская отчётность – термин, означающий единую систему данных об имущественном и финансовом положении организации и о результатах ее хозяйственной деятельности, составляемая на основе данных бухгалтерского учета по установленным формам.

Договор простого товарищества (договор о совместной деятельности) – договор, по которому двое или несколько лиц (товарищей) обязуются соединить свои вклады и совместно действовать без образования юридического лица для извлечения прибыли или достижения иной не противоречащей закону цели.

Доход по обычным видам деятельности – увеличение экономических выгод в результате поступления активов (денежных средств, иного имущества) и (или) погашения обязательств, приводящее к увеличению капитала этой организации, за исключением вкладов участников (собственников имущества).

Нематериальный актив(ы) – приобретённые и (или) созданные налогоплательщиком результаты интеллектуальной деятельности и иные объекты интеллектуальной собственности (исключительные права на них), используемые в производстве продукции (выполнении работ, оказании услуг) или для управленческих нужд организации в течение длительного времени (продолжительностью свыше 12 месяцев). Для признания нематериального актива необходимо наличие способности приносить налогоплательщику экономические выгоды (доход), а также наличие надлежащим образом оформленных документов, подтверждающих существование самого нематериального актива и (или) исключительного права у налогоплательщика на результаты интеллектуальной деятельности (в том числе патенты, свидетельства, другие охранные документы, договор уступки (приобретения) патента, товарного знака).

Основные средства – активы со сроком службы более одного года, используемые предприятием для осуществления производственной деятельности. Основные средства в течение всего срока службы сохраняют свою натуральную форму и по мере износа утрачивают свою стоимость, которая частями переносится на готовый продукт и возвращается к собственнику в денежной форме в виде амортизации.

Оценочные значения – корректировка стоимости актива (обязательства) или величины, отражающей погашение стоимости актива, обусловленная появлением новой информации, которая производится исходя из оценки существующего положения дел в организации, ожидаемых будущих выгод и обязательств и не является исправлением ошибки в бухгалтерской отчетности.

Положение по бухгалтерскому учету (ПБУ) – национальный бухгалтерский стандарт по бухгалтерскому учету. Утверждается Минфином России.

Профессиональное суждение бухгалтера – это мнение, добросовестно высказанное профессиональным бухгалтером о хозяйственной ситуации и полезное, как для ее описания, так и для принятия действенных управленческих решений

Расходы по займам включают: проценты, причитающиеся к оплате заимодавцам и кредиторам по полученным от них займам и кредитам; проценты, дисконт (применительно к обращению векселей в настоящем Положении под дисконтом понимается разница между суммой, указанной в векселе, и суммой фактически полученных денежных средств или их эквивалентов при размещении этого векселя) по причитающимся к оплате векселям и облигациям; дополнительные затраты, произведенные в связи с получением займов и кредитов, выпуском и размещением заемных обязательств; курсовые разницы, относящиеся на причитающиеся к оплате проценты по займам и кредитам, полученным и выраженным в иностранной валюте или условных денежных единицах, образующиеся начиная с момента начисления процентов по условиям договора до их фактического погашения (перечисления).

Расход по обычным видам деятельности – уменьшение экономических выгод в результате выбытия активов (денежных средств, иного имущества) и (или) возникновения обязательств, приводящее к уменьшению капитала этой

организации, за исключением уменьшения вкладов по решению участников (собственников имущества).

Условное обязательство – возможное обязательство, которое возникает в результате происшедших в прошлом событий, и существование которого будет подтверждено тем, что в будущем произойдут или не произойдут неопределенные события; или настоящее обязательство, которое возникает в результате происшедших в прошлом событий, но не учитывается в связи с тем, что маловероятно, что потребуются уплатить по обязательству или величина обязательства не может быть оценена с достаточной степенью надежности.

Условный актив возникает у организации вследствие прошлых событий её хозяйственной жизни, когда существование у организации актива на отчетную дату зависит от наступления (ненаступления) одного или нескольких будущих неопределенных событий, не контролируемых организацией.

Учётная политика – совокупность способов ведения бухгалтерского учёта – первичного наблюдения, стоимостного измерения, текущей группировки и итогового обобщения фактов хозяйственной деятельности.

Финансовые активы – включают кассовую наличность; депозиты в банках; вклады; чеки; страховые полисы; вложения в ценные бумаги; обязательства других предприятий и организаций по выплате средств за поставленную продукцию (коммерческий кредит); портфельные вложения в акции иных предприятий; пакеты акций других предприятий, дающие право контроля; паи или долевые участия в других предприятиях.

Финансовые вложения – часть активов компании, представляющая собой финансовые ресурсы: денежные средства и ценные бумаги

Элементы затрат – составные части совокупных затрат: материальные затраты, на оплату труда, отчисления на социальные нужды, амортизация основных фондов, прочие затраты. ; позволяют классифицировать затраты по видам ресурсов, используемых для производства и реализации. К элементам затрат относятся сырьё, материалы, оплата труда, амортизационные отчисления, услуги, разбитые по видам и т.п. Разбиение затрат на элементы позволяет планировать потребность в конкретных ресурсах и осуществлять оперативный контроль их потребления в единых, однозначных и общепринятых показателях. Состав элементов затрат

зависит от специфики технологии производства и определяется исходя из структуры потребляемых ресурсов (ведомостей материалов, технологических карт, состава оборудования и т.п.).

### ***СПИСОК ТЕРМИНОВ И ОПРЕДЕЛЕНИЙ К ГЛАВЕ 2***

Аналитический учёт – это система бухгалтерских записей, дающая детальные сведения о движении хозяйственных средств; строится отдельно по каждому синтетическому счёту. В отличие от синтетического учёта ведётся не только в стоимостных, но и в натуральных показателях.

Банковские услуги – операции банков: по управления имуществом (доверительные операции); по выпуску, размещению и хранению ценных бумаг, а также по управлению ими; по платёжному обороту: операции с валютой, инкассация векселей и чеков и др.

Взнос – внесение определённой суммы денежных средств в виде вклада в банк, платежей, платы за вступление (вступительный взнос), участие в организации (членские взносы), оплаты своей доли в имущественном приобретении (паевой взнос).

Вексель – строго установленная форма, удостоверяющая ничем не обусловленное обязательство векселедателя (простой вексель), либо предложение иному указанному в векселе плательщику (переводной вексель) уплатить по наступлении предусмотренного векселем срока определённую денежную сумму в конкретном месте. Вексель может быть ордерным (на предъявителя) или именным. В обоих случаях передача прав по векселю происходит путём совершения специальной надписи — индоссамента, хотя для передачи ордерного векселя индоссамент не обязателен. Это существенно отличает вексель от передачи прав требования по цессии. Индоссамент может быть бланковым (без указания лица, которому передан вексель) или именным (с указанием лица, которому должно быть произведено исполнение). Лицо, передавшее вексель посредством индоссамента, несёт ответственность перед последующими векселедержателями наравне с векселедателем.

Дивиденд – часть прибыли хозяйствующего субъекта, распределяемая между акционерами, участниками в соответствии с количеством и видом акций, долей, находящихся в их владении.

Дизáйн – это творческая деятельность, целью которой является определение формальных качеств промышленных изделий.

Доходы – средства в денежной или натуральной форме, получаемые экономическими объектами в результате их экономической деятельности. Оцениваются за определенный период, обычно за год.

Заработная плата – вознаграждение, которое организация обязана выплачивать работникам в соответствии с количеством и качеством труда по заранее договорённым нормам, установленным трудовым договором (контрактом) или законодательным актом.

Накладные расходы – расходы на организацию, управление и обслуживание производства. Носят комплексный характер, т.е. включают различные экономические элементы затрат; при осуществлении организацией нескольких видов деятельности распределяются между ними косвенным способом (напр., пропорционально зарплате производственных рабочих без доплат; количеству отработанных рабочими человеко-часов и др.).

Непредвиденные расходы – расходы, не предусмотренные планами, программами, бюджетами, сметами, возникающие неожиданно.

Оценщик – независимый специалист по оценке собственности

Пассивные счета – счета бухгалтерского учёта, предназначенные для учёта состояния, движения и изменения источников средств организации, на пассивных счетах отображаются операции, изменяющие сумму средств организации (активов организации), а также операции, изменяющие состав долгов (перемещение средств между двумя пассивными счетами, например удержание налогов из зарплаты).

Представительские расходы – расходы предприятия или организации на проведение официальных приемов иностранных представителей, на посещение ими культурно-зрелищных мероприятий, на буфетное обслуживание, на оплату услуг переводчика

Фандра́йзинг – процесс привлечения денежных средств и иных ресурсов некоммерческой организацией с целью реализации как определённого социального проекта, так и серии проектов, объединённых одной общей идеей или же «вектором движения». Средства могут поступать от частных лиц, коммерческих организаций, фондов, правительственных организаций. Организация фандрайзинга предполагает



поиск потенциальных источников финансирования, обоснование потребности в средствах и увязку с интересами финансовых доноров, формирование, поддержание и развитие связей с финансовыми донорами, формирование общественного мнения в пользу поддержки деятельности организации.

Финансовое планирование – выбор целей по реальности их достижения с имеющимися финансовыми ресурсами в зависимости от внешних условий и согласование будущих финансовых потоков, выражается в составлении и контроле за выполнением планов формирования доходов и расходов, учитывающих текущее финансовое состояние, выраженные в денежном эквиваленте цели и средства их достижения.

Финансовый год – традиционный период, на который устанавливается бюджет – схема доходов и расходов определённого лица (например, организации). Обычно финансовый год совпадает с календарным. В России финансовый год начинается 1 января и завершается 31 декабря. В некоторых странах финансовый год может отличаться от календарного. Например, в США финансовый год – с 1 октября по 30 сентября, в Японии с 1 апреля по 31 марта.

Хозяйственные расходы – совокупные расходы на хозяйственные нужды, поддержание жизнеобеспечения компании (отопление, освещение, уборка и т.п.), а также на прочие управленческие расходы (приобретение инвентаря, отдельных расходных материалов и т.п.).

Эксперт – специалист, приглашаемый или нанимаемый за вознаграждение, для выдачи квалифицированного заключения или суждения по вопросу, рассматриваемому или решаемому другими людьми, менее компетентными в этой области.

### ***СПИСОК ТЕРМИНОВ И ОПРЕДЕЛЕНИЙ К ГЛАВЕ 3***

Документооборот – движение документов в организации с момента их создания или получения до завершения исполнения: отправки и (или) направления в дело.

Допущение временной определенности фактов хозяйственной деятельности – факты хозяйственной деятельности организации относятся к тому отчетному периоду, в котором они имели место, независимо от фактического времени поступления или выплаты денежных средств, связанных с этими фактами.

Допущение имущественной обособленности – активы и обязательства организации существуют обособленно от активов и обязательств собственников этой организации и активов и обязательств других организаций.

Допущение непрерывности деятельности – организация будет продолжать свою деятельность в обозримом будущем и у нее отсутствуют намерения и необходимость ликвидации или существенного сокращения деятельности и, следовательно, обязательства будут погашаться в установленном порядке.

Допущение последовательности применения учетной политики – принятая организацией учетная политика применяется последовательно от одного отчетного года к другому.

Требование непротиворечивости – тождество данных аналитического учета оборотам и остаткам по счетам синтетического учета на последний календарный день каждого месяца.

Требование осмотрительности – большую готовность к признанию в бухгалтерском учете расходов и обязательств, чем возможных доходов и активов, не допуская создания скрытых резервов.

Требование приоритета содержания перед формой – отражение в бухгалтерском учете фактов хозяйственной деятельности исходя не столько из их правовой формы, сколько из экономического содержания фактов и условий хозяйствования.

Требование полноты – полнота отражения в бухгалтерском учете всех факторов хозяйственной деятельности.

Требование рациональности – рациональное ведение бухгалтерского учета, исходя из условий хозяйствования и величины организации.

Требование своевременности – своевременное отражение фактов хозяйственной деятельности в бухгалтерском учете и бухгалтерской отчетности.

Учётная политика — совокупность способов ведения бухгалтерского учёта — первичного наблюдения, стоимостного измерения, текущей группировки и итогового обобщения фактов хозяйственной деятельности.

#### ***СПИСОК ТЕРМИНОВ И ОПРЕДЕЛЕНИЙ К ГЛАВЕ 4***

Материально-производственных запасы – активы, принимаемые организацией к бухгалтерскому учету, соответствующие следующим условиям:

- используемые в качестве сырья, материалов и т.п. при производстве продукции, предназначенной для продажи (выполнения работ, оказания услуг);
- предназначенные для продажи;
- используемые для управленческих нужд организации.

Износ основных средств – постепенное снижение первоначальной стоимости основных средств. Различают два вида износа: физический износ основных средств и моральный износ основных средств.

Инвентарный объект основных средств – объект со всеми приспособлениями и принадлежностями или отдельный конструктивно обособленный предмет, предназначенный для выполнения определенных самостоятельных функций, или же обособленный комплекс конструктивно сочлененных предметов, представляющих собой единое целое и предназначенный для выполнения определенной работы. Комплекс конструктивно сочлененных предметов - это один или несколько предметов одного или разного назначения, имеющие общие приспособления и принадлежности, общее управление, смонтированные на одном фундаменте, в результате чего каждый входящий в комплекс предмет может выполнять свои функции только в составе комплекса, а не самостоятельно.

В случае наличия у одного объекта нескольких частей, сроки полезного использования которых существенно отличаются, каждая такая часть учитывается как самостоятельный инвентарный объект.

Первоначальная стоимость основных средств, приобретенных за плату – сумма фактических затрат организации на приобретение, сооружение и изготовление, за исключением налога на добавленную стоимость и иных возмещаемых налогов (кроме случаев, предусмотренных законодательством Российской Федерации).

Фактические затраты на приобретение, сооружение и изготовление основных средств:

- суммы, уплачиваемые в соответствии с договором поставщику (продавцу), а также суммы, уплачиваемые за доставку объекта и приведение его в состояние, пригодное для использования;

- суммы, уплачиваемые организациям за осуществление работ по договору строительного подряда и иным договорам;
- суммы, уплачиваемые организациям за информационные и консультационные услуги, связанные с приобретением основных средств;
- таможенные пошлины и таможенные сборы;
- невозмещаемые налоги, государственная пошлина, уплачиваемые в связи с приобретением объекта основных средств;
- вознаграждения, уплачиваемые посреднической организации, через которую приобретен объект основных средств;
- иные затраты, непосредственно связанные с приобретением, сооружением и изготовлением объекта основных средств.

Первоначальная стоимость основных средств, полученных организацией по договору дарения (безвозмездно) – их текущая рыночная стоимость на дату принятия к бухгалтерскому учету в качестве вложений во внеоборотные активы.

Основное средство – актив, принимаемый некоммерческой организацией к бухгалтерскому учету, если одновременно выполняются следующие условия:

а) предназначен для использования в деятельности, направленной на достижение целей создания данной некоммерческой организации (в т.ч. в предпринимательской деятельности, осуществляемой в соответствии с законодательством Российской Федерации), для управленческих нужд некоммерческой организации;

б) объект предназначен для использования в течение длительного времени, т.е. срока продолжительностью свыше 12 месяцев или обычного операционного цикла, если он превышает 12 месяцев;

в) организация не предполагает последующую перепродажу данного объекта.

### ***СПИСОК ТЕРМИНОВ И ОПРЕДЕЛЕНИЙ К ГЛАВЕ 5***

Авансовый отчёт – отчёт работника организации об использовании полученных им в виде аванса средств для выполнения определённого служебного поручения.

Бланки строгой отчетности (БСО) – бланки документов, подлежащие учету и выдаваемые под отчет работникам для оформления хозяйственных операций. К ним

относятся: проездные документы; талоны; квитанции; билеты; путевки; абонементы; другие документы. Бланк строгой отчетности должен заполняться под копирку с оформлением не менее чем 1 копии либо должен содержать отрывные части.

Должностное лицо организации – руководители и другие работники организаций, выполняющие организационно-распорядительные или административно-хозяйственные функции, а также члены советов директоров (наблюдательных советов), коллегиальных исполнительных органов (правлений, дирекций), счетных комиссий, ревизионных комиссий (ревизоры), ликвидационных комиссий юридических лиц и руководители организаций, осуществляющих полномочия единоличных исполнительных органов других организаций.

Журнал регистрации приходных и расходных кассовых документов применяется для регистрации бухгалтерией приходных и расходных кассовых ордеров или заменяющих их документов платёжных (расчётно-платёжных) ведомостей, заявлений на выдачу денег, счетов и др. до передачи в кассу организации. Расходные кассовые ордера, оформленные на платёжных (расчётно-платёжных) ведомостях на оплату труда и других, приравненных к ней платежей, регистрируются после их выдачи.

Кассир – работник организации, на которого возложена обязанность учёта, приёма, хранения и выдачи денег из кассы. Кассир даёт письменное обязательство о материальной ответственности. В должностные обязанности кассира входит: осуществление операций по приёму, учёту, выдаче и хранению денежных средств и ценных бумаг с обязательным соблюдением правил, обеспечивающих их сохранность.

Кассовая книга – регистр, который применяется для учета поступлений и выдач наличных денег организации в кассе.

Кассовые операции – совокупность материально-технических процедур, заключающихся в приёме, хранении и выдаче наличных денег; операции с наличными денежными средствами, осуществляемые организациями и банками с физическими и юридическими лицами.

Контрольно-кассовая техника, используемая при осуществлении наличных денежных расчетов и (или) расчетов с использованием платежных карт – контрольно-кассовые машины, оснащённые фискальной памятью, электронно-

вычислительные машины, в том числе персональные, программно-технические комплексы;

Лимит остатка кассы – это максимальная сумма наличных денежных средств, которую организация вправе хранить в кассе на конец рабочего дня.

Наличные денежные расчёты – произведённые с использованием средств наличного платежа расчёты за приобретённые товары, выполненные работы, оказанные услуги;

Платёжный агент – юридическое лицо или индивидуальный предприниматель, осуществляющие деятельность по приему платежей физических лиц. Платежным агентом является оператор по приему платежей либо платежный субагент;

Подотчётные лица – это физические лица (как правило, работники организации), которым выданы наличные деньги, а так же другие ценности, с обязанностью представления отчета об их использовании.

Пределный размер расчётов наличными деньгами – максимальная сумма наличных денежных средств, которую организация вправе уплатить другой организации по одной сделке.

Приходный кассовый ордер (ПКО) – первичный бухгалтерский документ, предусмотренный для приёма наличных денежных средств.

Расходный кассовый ордер (РКО) – первичный бухгалтерский документ, предусмотренный для выдачи наличных денежных средств. Может быть заменён на РПВ или ПВ.

Расчётно-платёжная ведомость – документ, по которому производят выплаты заработной платы за месяц. Расчётно-платёжная ведомость выполняет несколько функций: расчетного документа, платёжного документа, и служит регистром аналитического учёта расчетов с работниками по заработной плате.

### ***СПИСОК ТЕРМИНОВ И ОПРЕДЕЛЕНИЙ К ГЛАВЕ 6***

Аналитический учёт – учёт, который ведется в лицевых, материальных и иных аналитических счетах бухгалтерского учета, группирующих детальную информацию об имуществе, обязательствах и о хозяйственных операциях внутри каждого синтетического счета.

Аудит – независимая проверка бухгалтерской (финансовой) отчетности аудируемого лица в целях выражения мнения о достоверности такой отчетности.

Аудиторское заключение – официальный документ, предназначенный для пользователей бухгалтерской (финансовой) отчетности аудируемых лиц, содержащий выраженное в установленной форме мнение аудиторской организации, индивидуального аудитора о достоверности бухгалтерской (финансовой) отчетности аудируемого лица.

Бухгалтерская отчетность – единая система данных об имущественном и финансовом положении организации и о результатах ее хозяйственной деятельности, составляемая на основе данных бухгалтерского учета по установленным формам.

Бухгалтерский учёт – упорядоченная система сбора, регистрации и обобщения информации в денежном выражении о состоянии имущества, обязательств организации и их изменениях (движении денежных средств) путём сплошного, непрерывного и документального учёта всех хозяйственных операций.

Дебиторская задолженность – сумма долгов, причитающихся организации от юридических и физических лиц.

Денежные потоки от инвестиционных операций – денежные потоки организации от операций, связанных с приобретением, созданием или выбытием внеоборотных активов организации

Денежные потоки от текущих операций – денежные потоки организации от операций, связанных с осуществлением обычной деятельности организации, приносящей выручку.

Денежные потоки от финансовых операций – денежные потоки организации от операций, связанных с привлечением организацией финансирования на долговой или долевого основе, приводящих к изменению величины и структуры капитала и заёмных средств организации

Добавочный капитал – это источник собственных средств, образуемый за счет переоценки основных средств в сторону увеличения их стоимости или за счет безвозмездного поступления различных активов от юридических и физических лиц, а также в некоторых других случаях.

Кредиторская задолженность – задолженность организации другим организациям, работникам и лицам.

Нераспределённая прибыль (непокрытый убыток) – конечный финансовый результат, полученный по итогам деятельности организации за отчётный год.

Обязательный аудит – обязательная аудиторская проверка ведения бухгалтерского учета и финансовой (бухгалтерской) отчетности организации.

План счетов бухгалтерского учёта – систематизированный перечень синтетических счетов бухгалтерского учета;

Публичность бухгалтерской отчётности – её опубликование в газетах и журналах, доступных пользователям бухгалтерской отчётности, либо распространение среди них брошюр, буклетов и других изданий, содержащих бухгалтерскую отчётность, а также её передача территориальным органам госстатистики по месту регистрации организации для предоставления заинтересованным пользователям.

Синтетический учёт – учет обобщенных данных бухгалтерского учета о видах имущества, обязательств и хозяйственных операций по определенным экономическим признакам, который ведется на синтетических счетах бухгалтерского учета;

Среднегодовая численность – количественная оценка списочного персонала организации в среднем за определённый период (месяц, квартал, год).

Упрощённый состав бухгалтерской отчетности для общественных объединений – бухгалтерский баланс; отчет о прибылях и убытках; отчет о целевом использовании полученных средств.

Уставный капитал – часть капитала организации, предназначенного для начала её деятельности и для гарантирования проводимых операций, сделок перед кредиторами и партнерами. Величина уставного капитала фиксируется в уставе организации.

Чистые активы – расчётная величина, определяемая путём вычитания из суммы активов организации, принимаемых к расчёту, суммы её обязательств, принимаемых к расчёту.

Энергетический ресурс – носитель энергии, энергия которого используется или может быть использована при осуществлении хозяйственной и иной деятельности, а также вид энергии (атомная, тепловая, электрическая, электромагнитная энергия или другой вид энергии).



## ***СПИСОК ТЕРМИНОВ И ОПРЕДЕЛЕНИЙ К ГЛАВЕ 7,8,9***

Бюджет – это план финансовой деятельности на определённый период, представленный в форме описи доходов и расходов.

Бюджет состоит из доходной и расходной части, которая при сравнении дает результирующий показатель – дефицит или экономию.

Финансовый план - полноценный документ, помимо собственно бюджета, включающий календарный план, описание финансовой ситуации организации, цели финансовой стратегии, способы привлечения средств, методы анализа и т.д.

Смета показывает направление расходования средств.

# **КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ**

## ***КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ К ГЛАВЕ 1***

1. Какие особенности ведения бухгалтерского учета в СО НКО Вы можете назвать?
2. Какие ПБУ могут применяться в СО НКО?
3. Что такое экономическая выгода в целях бухгалтерского учета?
4. Могут ли, на Ваш взгляд, СО НКО применять ПБУ 20/03?
5. Существуют ли особенности в применении ПБУ в СО НКО по сравнению с другими некоммерческими организациями?

## ***КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ К ГЛАВЕ 2***

1. Какие виды доходов некоммерческих организаций Вы можете перечислить?
2. Различаются ли перечень поступлений, не учитываемых при определении налоговой базы по налогу на прибыль в некоммерческих организаций, и возможные источники целевых поступлений в НКО?
3. Может ли НКО заниматься предпринимательской деятельностью, не предусмотренной уставом этой организации, но соответствующей целям её создания?
4. Что такое смета доходов и расходов НКО?
5. Для каких целей составляется смета?
6. Какие виды смет Вы можете назвать?
7. На какой период могут составляться сметы?
8. Установлены ли законодательными и (или) нормативными актами форма сметы и порядок её составления?
9. Установлен ли законодательными и (или) нормативными актами порядок утверждения сметы?
10. Ограничивается ли законодательством размер средств, предусмотренный некоммерческой организацией для каждой статьи сметы?
11. Можно ли вносить изменения в смету НКО?
12. Обязана ли некоммерческая организация начислять в бухгалтерском учёте свои целевые поступления?
13. Обязана ли некоммерческая организация начислять в бухгалтерском учёте свои целевые поступления?

14. Какие особенности бухгалтерского учета расходов в НКО Вы можете назвать?

15. Обязана ли некоммерческая организация начислять в бухгалтерском учёте свои расходы?

16. На какую дату в бухгалтерском учете НКО признаётся расход в виде:

- а) заработной платы;
- б) основных средств;
- в) приобретенных материалов;
- г) расходов на командировки.

### ***КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ К ГЛАВЕ 3***

7. Что такое учетная политика?

8. В какой срок должна утвердить учетную политику вновь созданная организация?

9. Кто вправе утвердить учетную политику организации?

10. Какие элементы учетной политики Вы можете перечислить?

11. В каких случаях разрешается изменять учетную политику?

12. Требуют ли законодательство и нормативные акты представлять учетную политику (для целей бухгалтерского учета) в налоговую инспекцию?

### ***КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ К ГЛАВЕ 4***

1. Что такое основные средства?

2. Какие условия необходимы для признания объекта в качестве основного средства в НКО?

3. Отличаются ли условия, перечисленные в вопросе 2, от аналогичных условий для коммерческих организаций?

4. Что такое срок полезного использования основных средств?

5. В каких случаях разрешается изменять стоимость объекта основных средств?

6. Что включается в стоимость объекта основных средств, приобретенного за плату?

7. Как определяется за плату стоимость объекта основных средств, полученных безвозмездно?

8. Какой лимит по стоимости объекта вправе установить НКО для отнесения приобретенных объектов к основным средствам?
9. Начисляется ли в бухгалтерском учете амортизация по основным средствам, принадлежащим НКО?
10. Может ли быть применён срок полезного использования основных средств?
11. В каких случаях организация вправе списать объект основных средств?
12. Какими бухгалтерскими записями оформляется приобретение основных средств за плату?
13. Какими бухгалтерскими записями оформляется безвозмездное поступление основного средства в НКО?
14. В какие сроки НКО обязана проводить инвентаризацию основных средств?
15. Какие первичные документы оформляются в НКО при поступлении основных средств?
16. Какие процедуры должна выполнить НКО для списания объекта основных средств?
17. Какие активы принимаются к бухгалтерскому учету в НКО в качестве материально-производственных запасов?
18. Что включается в стоимость материально-производственных запасов, приобретенных за плату?
19. Какие первичные бухгалтерские документы оформляются при поступлении материально-производственных запасов?
20. Какие первичные бухгалтерские документы оформляются при передаче в эксплуатацию МПЗ?
21. Какие условия необходимы для признания объекта в качестве нематериального актива в НКО?
22. Начисляется ли амортизация по нематериальным активам НКО?

### ***КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ К ГЛАВЕ 5***

1. Какими нормативными актами в 2012 г. регулируется порядок ведения кассовых операций в НКО?

2. Обязана ли НКО применять контрольно-кассовую технику (ККТ) при получении пожертвований?
3. Может ли главный бухгалтер НКО выполнять функции кассира в этой организации?
4. Может ли НКО осуществить оплату услуг другой организации в наличной денежной форме в сумме 150 тыс. руб.?
5. Меняется ли ответ на вопрос 4, если оплата осуществлена тремя платежами по 50 тыс. руб.?
6. Может ли НКО принять пожертвование от физического лица в сумме 300 тыс. руб. наличными деньгами?
7. Может ли НКО при получении наличной оплаты за услуги, оказываемые юридическому лицу, применять бланки строгой отчетности?
8. Какая ответственность применяется к НКО, допустившей нарушение в виде превышения лимита остатка кассы?
9. Какими бухгалтерскими записями отражается:
  - а) получение наличных денежных средств в кассу с расчетного счета;
  - б) сдача наличных денежных средств на расчетный счет в банк;
  - в) получение пожертвований в кассу;
  - г) выдача из кассы заработной платы;
  - д) выдача из кассы наличных денежных средств в под отчет;
  - е) прием в кассу неиспользованного остатка наличных денежных средств, ранее выданного под отчет

### ***КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ К ГЛАВЕ 6***

1. Какие особенности представления бухгалтерской отчетности в НКО Вы можете назвать?
2. Обязано ли общественное объединение, не осуществляющее предпринимательской деятельности и не имеющее кроме выбывшего имущества оборотов по реализации товаров (работ, услуг), применяющее общий режим налогообложения, ежеквартально представлять в налоговые органы бухгалтерскую отчетность?
3. Обязана ли автономная некоммерческая организация не осуществляющая предпринимательской деятельности, применяющая общий режим

налогообложения, ежеквартально представлять в налоговые органы бухгалтерскую отчетность?

4. Обязаны ли фонды публиковать бухгалтерскую отчетность?

5. Обязаны ли НКО, не являющиеся общественными объединениями, составлять в составе годовой бухгалтерской отчетности форму «Отчёт о целевом использовании средств»?

6. Какие организации из числа НКО подлежат обязательному аудиту?

7. Какую информацию, включаемую НКО в пояснительную записку к годовой бухгалтерской отчетности, Вы можете назвать?

# ИНФОРМАЦИОННЫЕ ИСТОЧНИКИ

## ПЕЧАТНЫЕ ИСТОЧНИКИ

### ОСНОВНЫЕ

1. **Конституция Российской Федерации** от 12 декабря 1993 г.
2. **Гражданский Кодекс Российской Федерации** (часть первая) от 30 ноября 1994 г. № 51-ФЗ
3. **Гражданский Кодекс Российской Федерации** (часть вторая) от 26 января 1996 г. №14-ФЗ
4. **Налоговый кодекс Российской Федерации** (часть первая) от 30 июля 1998 г. №146-ФЗ
5. **Налоговый кодекс Российской Федерации** (часть вторая) от 5 августа 2000 г. №117-ФЗ
6. Федеральный закон от 11 августа 1995 г. №135-ФЗ «О благотворительной деятельности и благотворительных организациях»
7. Федеральный закон от 12 января 1996 г. №10-ФЗ «О профессиональных союзах, их правах и гарантиях деятельности»
8. Федеральный закон от 12 января 1996 г. №7-ФЗ «О некоммерческих организациях»
9. Федеральный закон от 19 мая 1995 г. №82-ФЗ «Об общественных объединениях»
10. Алексеева О. **Третий сектор, или благотворительность для чайников**. Москва: Ноу Хау Фонд, 1997. – 191 с.
11. Алексеева О., Алексеева Е. и др. **Слагаемые успеха некоммерческих организаций**, Москва, КАФ, Российское представительство, 1997. – 79 с.
12. Бабченко Т. Н. **Бухгалтерский учет и налогообложение**. - Изд-во КноРус, 2010. - 452 с.

Впервые в российской практике авторы системно изложили организацию бухгалтерского учета и налогообложение на предприятиях разных отраслей и видов деятельности. На конкретных примерах, последовательно и подробно раскрыт порядок формирования себестоимости продукции, работ, услуг и финансового результата, а также обобщена методика ведения учета в таких отраслях, как промышленность, производство, строительство, НИОКР, транспорт и др. Простым

доступным для понимания языком излагаются сложные вопросы налогообложения прибыли, НДС, налога на имущество, ЕСН, транспортного налога. Ценность книге придает последовательно показанная связь между правовыми основами функционирования, преобразования предприятий и организацией бухгалтерского учета.

13. Баканов М.И., Шеремет А.Д. **Теория экономического анализа:** Учебник. – 3-е изд., перераб. – М.: Финансы и статистика, 1995. – 288 с.: ил.

14. Баханькова Е.Р. **Некоммерческие организации: финансовое управление-Серия книг «Некоммерческие организации»** под общей редакцией П.Ю.Гамольского – М.: ЗАО «Книга и бизнес», 2011.-249 с.

15. Баханькова Е.Р., Макальская М.Л., **Некоммерческие организации в России : финансовое управление:** Учебно-практическое пособие.- М.:Издательство «Дело и сервис», 2004.-336 с.

16. Брызгалин В.В., Новикова О.А. **Учетная политика организаций на 2011 год.** - Изд-во «Эксмо», 2010. - 192 с.

Эта книга - актуальное издание, которое поможет организации сформировать свою учетную политику на 2011 год (с учетом изменений и дополнений законодательства).

В первой части книги проанализированы организационно-технические и методологические аспекты учетной политики для целей бухгалтерского учета, вторая часть книги посвящена формированию и применению учетной политики для целей налогообложения. Весь материал составлен с учетом реальных вопросов, возникающих у бухгалтеров

В книге имеются уже готовые к использованию формы Положений об учетной политике для целей бухгалтерского учета и налогообложения. Это весьма удобно для читателя - необходимо только выбрать из предложенных тот способ учета, который будет использовать организация в своей деятельности, и Положение об учетной политике готово.

17. Брюс Р. Хопкинс. **Как создать неприбыльную организацию и управлять ею.** United Way International Moscow Liasion, 1993. – 292 с.



18. **Бухгалтерский учет: Учебник/П.С. Безруких, В.Б. Ивашкевич, Н.П. Кондраков и др.; под ред. П.С.Безруких. - 4-е изд., перераб. и доп. - М.: Изд-во «Бухгалтерский учет», 2002.**

Четвертое издание учебника (1-е изд. - 1994 г., 2-е изд. — 1996 г., 3-е изд. — 1999 г.) отражает современное состояние бухгалтерского учета в организациях всех организационно-правовых форм. Изложение строится по традиционной для подобных изданий схеме - с описанием методик учета различных объектов, составлением корреспонденции счетов и многочисленными примерами из хозяйственной практики.

19. **Вестник ИПБ: выпуск 3. Справочник корреспонденций счетов бухгалтерского учёта/Под ред. А.С.Бакаева. - М.: «Институт профессиональных бухгалтеров России: Информационное агентство ИПБ – БИНФА», 2002. - 608 с.**

Уникальный справочник, разработанный авторским коллективом, создавшим новый План счетов бухгалтерского учета финансово-хозяйственной деятельности организаций, под руководством главы Департамента методологии бухгалтерского учета и отчетности Минфина России А.С.Бакаева, впервые содержит не только описание основных хозяйственных операций с корреспонденцией счетов, но и указания на правовое обеспечение таких операций в соответствии с ПБУ и другими нормативными актами, а также на детальное отражение в бухгалтерской отчетности.

20. **Волкова В.Н., Денисов А.А. Основы теории систем и системного анализа. СПб.: Изд-во СПбГТУ, 1999.**

21. **Гамольский П.Ю. Некоммерческие организации: особенности налогообложения и бухгалтерского учёта. - М.: ЗАО «Книга и Бизнес», 2011. - 352 с.**

Очередное, 14-е издание практического пособия об особенностях налогообложения и бухгалтерского учета некоммерческих организаций подготовлено с учетом изменений и дополнений, действующих в 2011 году. Специфика деятельности учета и налогообложения государственных и муниципальных учреждений в книге не рассматривается. Рассматриваются организационно-правовые формы некоммерческих организаций (НКО), их отличия, недостатки и преимущества. Отличительной особенностью данной книги является ее практическая направленность, системность в изложении современных

нормативно-правовых и инструктивно-методических документов и материалов по вопросам бухгалтерского учета и налогообложения некоммерческих организаций. Содержатся практические рекомендации по организации деятельности НКО, оформлению документов. Анализируются возможности оптимального использования налоговых льгот. Приведены схемы бухгалтерских записей по основным направлениям финансово-хозяйственной деятельности НКО, которые проиллюстрированы практическими примерами. Даны рекомендации по составлению отчетов в налоговые органы. Все сведения, представленные в книге, базируются на законодательных и нормативных актах Российской Федерации по состоянию на 1 мая 2011 г.

22. **Государство и негосударственные некоммерческие организации: формы поддержки и сотрудничества: Анализ практики и рек.** / Макаренко О.В., Рудник Б.Л., Шишкин С.В., Якобсон Л.И.; Центр регион. экон. исслед., Центр за демократию. – М.: Сигнал, 1997. – 175 с. – (Программа: Поддержка общественных инициатив).

23. Джаарбеков С.М., Старостин С.Н., Кошеварова Н.Л., Морозов А.С. **Некоммерческие организации: организационно-правовые формы, бухгалтерский учёт, налогообложение.** - 3-е изд. - М.: МЦФЭР, 2007.

В книге рассматриваются особенности бухгалтерского учета ресурсов, доходов и расходов в некоммерческих организациях (за исключением бюджетных), а также правовые основы их деятельности, вопросы налогообложения, подготовки и представления отчетности и документооборота. Издание адресовано бухгалтерам некоммерческих организаций, аудиторам, налоговым юристам.

24. Камышанов А.П. Камышанов П.И. **Бухгалтерский финансовый учет:** Учебник для вузов. - изд. 4-е, испр. - изд-во: Омега-Л, серия: Высшее финансовое образование, 2007. - 591 с.

В книге раскрываются новые методики и процедуры, вносимые в методологию обработки учетной информации. В ней в популярной форме с использованием обновленного законодательства рассмотрены базовые понятия и категории, общегосударственная регламентация бухгалтерского финансового учета, раскрыты методики обработки финансовых операций в различных типах организаций, включая сферы производства и обращения. Изложение учета активов,

обязательств и капитала увязано с налогообложением, а также с международной практикой; сделаны акценты на новые подходы к составлению финансовой отчетности; даны приемы анализа важнейших показателей.

**25. Кассовые и банковские операции с учетом всех изменений в законодательстве.** // Под редакцией Г. Ю. Касьяновой. - Издательство: АБАК, 2011 г. - 296 с.

Вниманию читателей предлагается подробная информация о том, как производить расчеты наличными и в безналичном порядке, осуществлять расчеты с подотчетными лицами, произвести сверку взаиморасчетов и сделать зачет встречных требований с дебиторами и кредиторами, составить все необходимые первичные учетные документы, а также многое другое. Материал богато проиллюстрирован практическими примерами с проводками и пояснениями. Приведены примеры заполнения документов. Все рекомендации даны с учетом требований действующего законодательства, а также Минфина России и налоговых органов, предъявляемых при проведении камеральных и документальных проверок.

**26. Кассовые операции.** // Под редакцией Тамары Стяжкиной. - Издательство: Экзамен. Серия: Документы и комментарии., 2009 г. - 160 с.

В настоящем издании представлены основные нормативные документы по ведению и учету кассовых операций. В книге представлены основные документы, содержащие правила организации наличного денежного обращения в России, правила ведения кассовых операций, их оформления, порядок отражения в бухгалтерском учете, признаки платежеспособности банкнот и монет Банка России.

**27. Касьянова Г.Ю. Учетная политика бухгалтерская и налоговая.** - 7-е изд., перераб.и доп. – М.:изд-во АБАК, 2010г. - 160с.

Издание содержит подробный анализ действующих в настоящее время требований по формированию учетной политики для целей бухгалтерского и налогового учета. В отличие от множества написанных на эту тему книг авторы не просто приводят типовую форму приказа и описание способов и методов учета. Они предлагают читателям сопоставление различных вариантов учетной политики и анализ последствий их применения с точки зрения отражения в бухгалтерском учете и при формировании налогооблагаемой базы. Все рекомендации даются с учетом

требований налоговых органов, предъявляемых ими при проведении документальных проверок.

28. Ковалев В.В. **Финансовый анализ: Управление капиталом. Выбор инвестиций. Анализ отчетности.** – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Финансы и статистика, 1998. – 512 с.: ил.

29. Козлова Е.П., Бабченко Т.Н., Галанина Е.Н. **Бухгалтерский учёт в организациях.** -3-е изд. перераб. и доп. - М., «Финансы и статистика», 2003, - 752 с.

В соответствии с Федеральным законом РФ «О бухгалтерском учете», новым Планом счетов бухгалтерского учета и другими нормативными документами раскрываются основные принципы и методологические основы организации ведения бухгалтерского учета. Дается характеристика учета в разрезе отраслевых видов деятельности хозяйствующих субъектов с подразделением на финансовый и управленческий. Учет хозяйственных операций проиллюстрирован примерами на базе журнально-ордерной формы счетоводства. В отдельные разделы выделен учет внешнеэкономической деятельности, объектов налогообложения на основе Налогового кодекса РФ.

30. Кондраков Н.П. **Бухгалтерский учет: Учеб. пособие** (на основе нового плана счетов). - 4-е изд., перераб. и доп. - М.: Инфра-М, 2002.

Учебное пособие подготовлено в соответствии с новым планом счетов бухгалтерского учета и программой подготовки и аттестации профессиональных бухгалтеров, утвержденной решением Президентского совета ИПБ России. Материал изложен на основе нормативных документов по бухгалтерскому учету, действующих на 1 июля 2002 г.

31. Кондратов В.А. **Учетная политика 2011.** - изд-во «АйСиГрупп», 2010. - 152 с.

В данной книге рассмотрены основные правила, которыми нужно руководствоваться при разработке учетной политики (как бухгалтерской, так и налоговой), а также при внесении в нее изменений и дополнений. С этой книгой вы быстро определите круг вопросов, требующих отражения в учетной политике вашей конкретной организации, и выберете приемлемые для вас варианты учета. Следование рекомендациям автора поможет вам максимально сблизить данные бухгалтерского и налогового учета. При подготовке книги учтены все последние

изменения законодательства, а также разъяснения Минфина России и налоговых органов, касающиеся вопросов формирования учетной политики.

32. Кузьмин Г.В. **Некоммерческие организации: учет и налогообложение.** - М.: Налоговый вестник, 2011. – 304 с.

Издание посвящено правовым, налоговым и учетным аспектам деятельности некоммерческих организаций и построено на большом количестве примеров и характерных ситуаций. Автор дал комментарий к требованиям законодательных и нормативных актов, касающихся деятельности некоммерческих организаций. Подробно рассматриваются особенности ведения бухгалтерского учета и налогообложения в некоммерческих организациях, как осуществляющих, так и не осуществляющих предпринимательскую деятельность. Содержатся практические рекомендации по оформлению документов, оптимальному использованию налоговых льгот, формированию и использованию целевого капитала, составлению сметы доходов и расходов, отчетности. Даны рекомендации по минимизации налоговых потерь некоммерческим организациям, занимающимся предпринимательской деятельностью.

33. Макальская М.Л., Пирожкова Н.А. **Некоммерческие организации в России: Создание, права, налоги, учет, отчетность.**- 5-е изд., перераб. и доп. - М.: изд-во «Дело и сервис», 2001. – 768 с.

34. Макальская М.Л., Пирожкова Н.А. **Некоммерческие организации в России. Создание, права, налоги, учёт, отчетность.** - 6-е изд., перераб. и доп. -М.: ДиС, 2008. - 368 с.

В работе рассматриваются вопросы деятельности различных некоммерческих организаций освещены с позиций Федерального закона от 10.01.06 № 18-ФЗ. Приведены основные официальные документы, регламентирующие деятельность некоммерческих организаций.

35. Моргунова Е.А. **Защита прав на результаты интеллектуальной деятельности и средства индивидуализации.** - М: ИП Писаревский, 2012. - 352 с.

В книге рассматриваются гражданско-правовые, уголовно-правовые и административно-правовые способы и порядок защиты авторских, смежных, патентных прав и исключительных прав на средства индивидуализации. Даются рекомендации по принятию превентивных мер в целях недопущения нарушения

прав или снижения риска их нарушения, разъясняются вопросы подведомственности и подсудности дел, связанных с нарушением интеллектуальных прав, обеспечения доказательств, правила определения ответчика по делу, правила определения допустимых способов защиты в зависимости от вида нарушенного права и характера нарушения. К книге прилагаются материалы судебной практики и разъяснения высших судебных органов, образцы процессуальных документов.

36. **Налоги: Учебное пособие.**/Под ред. Д.Г.Черника. - 5-е изд., - М.: «Финансы и статистика, 2002. - 656 с.

37. **Некоммерческие организации: правовое регулирование, бухгалтерский и налоговый учёт**//под общ. ред. Касьяновой Г.Ю. - М: АБАК, 2010. 352 с.

Вниманию читателей предлагается подробная информация о том, в каких формах могут создаваться некоммерческие организации, каковы особенности их деятельности, порядок учета целевых средств, особенности учета имущества и обязательств, ведение учета при осуществлении коммерческой деятельности, порядок налогообложения и предусмотренные для них налоговые льготы и многое другое. Материал иллюстрирован множеством практических примеров с проводками и пояснениями. Приведены образцы заполнения документов. Все рекомендации даны с учетом требований действующего законодательства, а также налоговых органов, предъявляемых при проведении камеральных и выездных проверок.

38. **Основы деятельности и успеха некоммерческих организаций:** (Материалы цикла регион. семинаров): Сборник/САФ. Рос. представительство. – М.: Мартис, 1995. – 135 с.

39. Рассказова-Николаева С.А., Калинина Е.М. **Учётная политика.** Книга 1: Основы теории. - М.: НОУ «ЦБА КонсультантПроф»: Изд-во «Омега-Л», 2011. - 232 с.

В книге сделана попытка обобщить опыт в области постановки учетных систем и предложить единые подходы к формированию учетных политик. Учетная политика рассматривается как модель (формализованное описание) учетной системы. В качестве элементов модели выбираются способы учета, среди которых

выделяются две группы: организационные и методологические. В книге предлагаются подходы к выбору и разработке способов учета, в том числе с учетом особенностей организационной структуры компании и группы компаний, способов реализации бизнеса, способов организации учетной работы, особенностей применяемых автоматизированных систем. Рассматриваются вопросы согласования способов учета (установления их связей) внутри одной учетной системы и со способами смежных учетных систем. Обсуждаются вопросы сближения видов учета через унификацию их моделей (учетных политик) с целью построения эффективных и оптимальных учетных систем. Значительное внимание уделяется вопросам организации учетных служб компании, а также вопросам регламентации и стандартизации учетных процессов.

40. Рассказова-Николаева С.А., Калинина Е.М. **Учётная политика**. Книга 2: Практика и опыт. - М.: НОУ «ЦБА КонсультантПроф»: Изд-во «Омега-Л», 2011. - 384 с.

Систему бухгалтерского и налогового учета организации определяет ее учетная политика. От того, как будет сформирована и оформлена учетная политика, зависит полнота и достоверность бухгалтерской отчетности и минимизация информационно-управленческих и налоговых рисков компании. Книга представляет собой руководство по решению методических вопросов бухгалтерского и налогового учета в организации, технологии принятия решений и их оформлению. В частности, в ней подробно рассмотрены и охарактеризованы объекты учета (активы, доходы, расходы, обязательства, капитал) и даны рекомендации по выбору способов учета, когда нормы законодательства отсутствуют, неясны или противоречивы либо хозяйственные операции не укладываются в традиционные рамки. Проанализированы некоторые проблемы налогообложения и предложены пути их разрешения.

41. Фомичева Л. П. **Командировочные расходы: Учет и налоги**. - Изд.: Статус-Кво 97, Налог Инфо, 2008 г. - 184 с.

В книге представлены документальное оформление, бухгалтерский учет и налогообложение командировочных расходов работников в организациях всех форм собственности. Рассмотрены вопросы расходов по проезду; найму жилого помещения; использование автомобиля во время командировки, выдача

корпоративной банковской карты для оплаты расходов; приведены размеры суточных, а также особенности их выплаты при задержке сотрудника в пути и его временной нетрудоспособности и др.

42. **Экономика предприятия:** Учебник/ под ред. Проф. Н.А. Сафронова. – М.: «Юристъ», 1998.-584 с.

43. Юрьев С.С. **Правовое регулирование деятельности некоммерческих организаций в Российской Федерации.** М.: ЗАО Издательство Бином, 1999. – 247 с.

44. Юрьева Т.В. **Некоммерческие организации: экономика и управление.** Учебное пособие. М.: :Русская деловая литература, 1998. – 224 с.

## **ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ**

### **1. Журнал «Бухгалтерский учет»**

В журнал входят самые последние новости по бухгалтерскому учету, налогообложению и законодательству для бухгалтера; актуальные материалы по МСФО; практические материалы, обеспечивающие корректные взаимоотношения с налоговыми органами; разъяснения и советы лучших специалистов-практиков и разработчиков нормативных актов; ответы на вопросы читателей.

2. **Материалы семинара “Устойчивое развитие некоммерческих организаций”**, Центр поддержки некоммерческих организаций, 2000.

3. **Правовой статус общественных объединений в Российской Федерации.** Справочник. – М.: ИВЦ “Маркетинг”, 2000. – 448 с.

4. Терек М. **Стратегическое планирование.**- М., Институт политических исследований Университета Джонса Хопкинса, 1997. – 32 с.

## ***ЭЛЕКТРОННЫЕ ИНФОРМАЦИОННЫЕ ИСТОЧНИКИ***

### **ОСНОВНЫЕ**

1. Экономика и менеджмент некоммерческих организаций

Автор: Шекова Е.Л. Год издания: 2004

<http://www.trainet.org/books/view/209>

**Аннотация:** В данном учебном пособии представлены характеристика некоммерческой сферы, информация об общих особенностях экономики и



менеджмента, ресурсах некоммерческих организаций, планировании деятельности, ценообразовании на услуги, налогообложении и оценке деятельности некоммерческих организаций.

2. Социология управления. Учебник. – М.: Центр социального прогнозирования и маркетинга, 2011. – 300 с.

Автор: Тощенко Ж.Т.

<http://www.socioprognoz.ru/files/File/publ/Toschenko.pdf>

**Аннотация:** В учебнике осуществлен принципиально новый подход к изложению проблем социологии управления – в его основу положен алгоритм принятия управленческого решения, который начинается с постановки цели (предвидение, прогнозирование), затем реализуется в методах (планирование, проектирование, программирование) и завершается организационной работой (социальные технологии, в том числе социальный эксперимент, концептуальные требования по управлению организацией).

3. Правовое регулирование деятельности некоммерческих организаций в Российской Федерации

Автор: Юрьев С.С. Год издания: 1999

<http://www.trainet.org/books/view/144>

**Аннотация:** Настоящая работа появилась как результат научной и практической деятельности автора, содержащиеся в ней суждения апробированы в течение 1990-1999 годов в ходе правовой помощи по созданию и функционированию ряда международных и российских НКО. Данное исследование будет полезно руководителям, сотрудникам и участникам некоммерческих организаций, студентам высших учебных заведений и при повышении квалификации специалистов.

4. Социология права. Прикладные исследования. Алетейя. С.-Петербург, 2002, 28,0 п.л.

Автор: Шереги Ф.Э.

[http://www.socioprognoz.ru/files/File/publ/Sociologia\\_prava.pdf](http://www.socioprognoz.ru/files/File/publ/Sociologia_prava.pdf)

**Аннотация:** Книга посвящена актуальным проблемам становления (и) новых отношений в России. В ней анализируется состояние правового сознания граждан,

противоречия между правовыми ожиданиями населения и правовым потенциалом власти, меха) низм формирования правосознания различных социальных групп. Большое внимание уделено особенностям правовой ре) формы в России, деятельности общественных правозащитных организаций, опыту подготовки юридических кадров в россий) ских вузах. В основе каждого раздела книги лежат материалы прикладного социологического исследования.

5. Экономика и менеджмент некоммерческих организаций, Санкт-Петербург

Автор: Шекова Е.Л. Год издания: 2003

<http://klist.narod.ru/sossium/analiz.htm>

**Аннотация:** В данном учебном пособии представлены оценка и анализ эффективности работы НКО, а также характеристика некоммерческой сферы, информация об общих особенностях экономики и менеджмента, ресурсах некоммерческих организаций, планировании деятельности

5. [http://www.iep.ru/files/text/working\\_papers/108.pdf](http://www.iep.ru/files/text/working_papers/108.pdf)

Проблемы налогообложения некоммерческих организаций в России – М.: ИЭПП, 2007. – 371 с.: ил. – (Научные труды / Ин\_т экономики переходного периода; № 108Р). – ISBN 978\_5\_93255\_209\_4. Агентство СІР РГБ. Авторский коллектив: С.Синельников\_Мурылев, И.Трунин (руководители авторского коллектива), М.Голдин, Г.Ильясова, Р.Конрад, Н.Корниенко, Т.Малинина, И.Толмачева, Е.Шкребела

6. [http://unogi.org/modules/hfm/%C1%EE%F2%E2%E0/%D1%E5%EC%E5%F1%F2%F0%202/%C8%F1%F2%EE%F0%E8%FF/disk\\_history/REFS/Autorun/REFERATS/materials/NKO/taxesNew/Index.html](http://unogi.org/modules/hfm/%C1%EE%F2%E2%E0/%D1%E5%EC%E5%F1%F2%F0%202/%C8%F1%F2%EE%F0%E8%FF/disk_history/REFS/Autorun/REFERATS/materials/NKO/taxesNew/Index.html)

П.Ю.Гамольский «НАЛОГООБЛОЖЕНИЕ И БУХГАЛТЕРСКИЙ УЧЕТ ДЛЯ НЕКОММЕРЧЕСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ В РОССИИ»

7. [http://www.pravo.vuzlib.net/book\\_z598\\_page\\_1.html](http://www.pravo.vuzlib.net/book_z598_page_1.html)

Гамольский П.Ю. Некоммерческие организации: бухгалтерский учет и налогообложение в 2001 году. - М.: Изд-во «Бухгалтерский учет», 2001. (Библиотека журнала «Бухгалтерский учет»).

В книге П.Ю. Гамольского перечислены все аспекты бухгалтерского учёта и налогообложения в некоммерческих организациях.

## **ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ**

8. [http://www.uridit.ru/index.php?action=public\\_id&id=1](http://www.uridit.ru/index.php?action=public_id&id=1)

В доступной форме рассказывается, какие виды поступлений в НКО облагаются и не облагаются налогом на прибыль.

Подчёркивается, что с момента вступления в силу главы 25 НК РФ «Налог на прибыль» все некоммерческие организации стали плательщиками налога на прибыль независимо от того, ведут они предпринимательскую деятельность или нет. Все, что некоммерческая организация получает (не только деньги, но и любое другое имущество), является доходом, если не попадает в закрытый перечень исключений.

Закрытый перечень доходов, не учитываемых при определении налоговой базы, содержится в ст. 251 НК РФ. Рассмотрим некоторые положения ст. 251 НК РФ, к которым наиболее часто прибегают некоммерческие организации.

Эти же правила распространяются и на НКО, применяющих УСН, поскольку организации, применяющие упрощенную систему налогообложения, определяют доходы в соответствии с главой 25 НК РФ.

9. [http://lawcs.ru/doc/articles/formy\\_NGO.doc](http://lawcs.ru/doc/articles/formy_NGO.doc)

Приводится сравнительная таблица «организационно-правовые формы НКО», подготовленная юрисконсультom Санкт-Петербургского Центра развития некоммерческих организаций, юристом НП «Юристы за гражданское общество» Н. А.Суходольской

10. <http://www.advokaterofeev.ru/publikazyi/25/>

Дается комментарий к новому Административному регламенту Министерства юстиции (контроль за деятельностью НКО)

Приказом Министерства юстиции Российской Федерации от 31 марта 2009 года № 90 (далее – «Приказ») был утвержден новый Административный регламент исполнения Министерством юстиции Российской Федерации государственной функции по осуществлению контроля за соответствием деятельности некоммерческих организаций уставным целям и задачам, филиалов и представительств международных организаций, иностранных некоммерческих неправительственных организаций заявленным целям и задачам, а также за соблюдением ими законодательства Российской Федерации.

11. <http://900igr.net/prezentatsii/ekonomika/Nalogooblozhenie-nekommercheskikh-organizatsij/015-1.4.-Obschie-printsipy-nalogooblozhenija-nekommercheskikh-organizatsij.html>

Рассматриваются общие принципы налогообложения некоммерческих организаций.

12. <http://www.domovodstvo.ru/smi/230971001556D0E0C32577C10048C0F3.html>

Рассматриваются сложные вопросы учета и налогообложения некоммерческих организаций

13. <http://www.garant.ru/company/about/press/smi/323713/>

Формирование налоговой базы по налогу на прибыль

Рассмотрено, каким образом формируется налогооблагаемая база по налогу на прибыль по коммерческой деятельности НКО, а также как отражаются в бухгалтерском и налоговом учете общехозяйственные расходы (зарплата председателя и бухгалтера, коммунальные расходы, услуги связи, аренда офиса).

## Особенности обложения налогом на прибыль некоммерческих организаций

Отмечается, что порядок налогообложения финансового результата от деятельности коммерческих и некоммерческих организаций принципиально различается, причем разграничительный критерий в этом случае соответствует экономическому содержанию самого налога. Принципы налогообложения некоммерческих организаций остаются практически неизменными со времени принятия еще Закона N 2116-1 «О налоге на прибыль предприятий и организаций» и строятся они по следующему принципу: налог на прибыль взимается с учетом величины доходов, полученных налогоплательщиком от ведения той деятельности, конечной целью (результатом) которой является получение прибыли. Такая конечная цель в полной мере присуща коммерческим организациям (п. 1 и п. 2 ст. 50 ГК РФ); некоммерческие же организации осуществляют предпринимательскую деятельность лишь постольку, поскольку это служит достижению иных - собственно уставных целей их деятельности (ч.ч. 1 и 3 ГК РФ; ст. 24 Федерального закона РФ от 12.01.1996 г. N 7-ФЗ «О некоммерческих организациях»).

Наиболее существенным отличием арбитражной практики, сложившейся по вопросу налогообложения некоммерческих организаций до 2002 г., от существующей в настоящее время практики является подход к решению вопроса о том, подлежат ли указанные субъекты включению в состав налогоплательщиков. Ранее судебные инстанции зачастую придерживались позиции, согласно которой налогоплательщиками признавались исключительно организации, основной уставной целью деятельности которых было извлечение прибыли (что косвенно обосновывалось положениями ст. 1 Закона № 2116-1). С 2002 г. суды признают некоммерческие организации плательщиками налога на прибыль, однако исходят в своих решениях из положения о том, что налогообложению подлежит только сумма превышения доходов, полученных от осуществления предпринимательской деятельности, над расходами, понесенными в соответствующем налоговом (отчетном) периоде в связи с реализацией уставных целей деятельности.

НКО не обязаны платить налог на прибыль с пожертвований, полученных из-за рубежа

Даётся подробный комментарий к решению Президиума Высшего арбитражного суда России (ВАС) от 28.07.2011., согласно которому российские некоммерческие организации не обязаны платить налог на пожертвования, полученные от иностранных фондов.

Несмотря на аналогичные решения федеральных арбитражных судов Северо-Западного, Уральского, Московского и Поволжского округов, в июле 2010 года Арбитражный суд Татарстана постановил - полученные Ассоциацией АГОРА пожертвования от иностранных фондов должны облагаться налогом на прибыль. Одиннадцатый арбитражный апелляционный суд в Самаре и Федеральный Арбитражный суд Поволжского округа в Казани признали это решение законным. Тогда правозащитники обратились с надзорной жалобой в Высший Арбитражный суд России, который сегодня принял окончательное решение по данному вопросу.

Юристы Ассоциации АГОРА обращают внимание, что налоговые органы не оспаривали безвозмездность и целевой характер использования правозащитниками иностранных средств. Фактически все доводы налоговиков сводились к тому, что поскольку средства получены от иностранных фондов, следовательно, они не могут являться пожертвованием. Согласно Гражданскому и Налоговому кодексам же, пожертвования могут быть предоставлены любым лицом или фондом, вне зависимости от государства, где находится жертвователь.

Проблема неопределённости вокруг ситуации с выплатой налогов касалась сотен некоммерческих организаций в России, получающих ежегодно более 1 млрд рублей иностранных пожертвований. В одних регионах НКО были обязаны платить налоги на прибыль с иностранных пожертвований, хотя никакой прибыли у них по определению быть не может, так как все деньги идут на общественно полезные благотворительные цели, в других регионах суды вставали на сторону НКО, а налоговики последовательно проигрывали суд за судом. Все это нарушало принцип единообразия норм права.

По словам руководителя межрегиональной организации «Агора», налоговые органы последовательно принципиально не желают признавать иностранные целевые пожертвования пожертвованиями и считают, что с этих средств НКО должны в обязательном порядке платить налог на прибыль.

В декабре 2009 года налоговая служба вручила юристам «Агоры» акт выездной налоговой проверки, в котором сообщила, что правозащитники в 2006–2008 годах не заплатили почти 700 тысяч рублей налога на прибыль и свыше 170 тысяч рублей других налогов.

Однако в суде налоговики не смогли пояснить разницу между грантами и пожертвованиями.

16. <http://www.dis.ru/library/nko/archive/2011/2/4790.html>

НДС в некоммерческих организациях: порядок освобождения от исполнения обязанностей налогоплательщика, операции, не подлежащие налогообложению. Грищенко А.В., к.э.н., доцент МГУУ Правительства Москвы, аудитор, главный редактор журнала «Некоммерческие организации в России»

Опубликован: журнал «Некоммерческие организации в России» № 2, 2011

Разъясняется, что в соответствии со ст. 143 НК РФ некоммерческие организации относятся к плательщикам НДС. Перечисляется, какие операции являются объектом налогообложения по НДС для НКО. Дается комментарий к порядку предоставления льгот по налогу на добавленную стоимость для некоммерческих организаций.

17. <http://www.kadis.ru/daily/dayjust.phtml?id=75311>

В частности, разъясняется порядок исчисления НДС в рамках основной уставной и предпринимательской деятельности НКО.

Согласно ст. 143 НК РФ плательщиками НДС являются все организации и НКО из этого перечня не исключены. Получаемые НКО целевые средства не связаны с реализацией работ, выполнением услуг, на этом основании целевые и

членские взносы, пожертвования, гранты, бюджетные ассигнования и т.п. не включаются в налоговую базу по налогу на добавленную стоимость.

При этом в НК РФ для отдельных НКО предусмотрено освобождение от НДС совершаемых ими операций. Так, на основании с подп. 14 п. 2 ст. 149 НК РФ не подлежит обложению НДС (освобождается от налогообложения) реализация на территории РФ услуг в сфере образования по проведению некоммерческими образовательными организациями учебно-производственного (по направлениям основного и дополнительного образования, указанным в лицензии) или воспитательного процесса. В соответствии с подп. 20 п. 2 ст. 149 НК РФ, от обложения НДС освобождаются услуги в сфере культуры и искусства, оказываемые учреждениями культуры и искусства, в том числе реализация входных билетов на посещение театрально-зрелищных, культурно-просветительных и зрелищно-развлекательных мероприятий, форма которых утверждена в установленном порядке как бланк строгой отчетности. Если НКО реализует товары, работы, услуги, то они могут попадать под иные льготы, или пониженные ставки, предусмотренные НК РФ.

18.<http://www.consultant.ru/law/review/fed/db2011-08-03.html>

Дается комментарий к новым льготам по налогу на добавленную стоимость в НКО, введенным Федеральным законом от 18.07.2011 N 235-ФЗ «О внесении изменений в часть вторую Налогового кодекса Российской Федерации в части совершенствования налогообложения некоммерческих организаций и благотворительной деятельности».

С 1 октября 2011 г. для некоммерческих организаций, оказывающих социальные услуги населению, предусмотрены льготы по НДС.

Во-первых, не облагаются налогом:

- услуги по уходу за больными, инвалидами и престарелыми (подп. 3 п. 2 ст. 149 НК РФ);

- услуги по содержанию детей в дошкольных образовательных организациях и по проведению занятий с несовершеннолетними детьми в кружках, секциях (включая спортивные) и студиях (подп. 4 п. 2 ст. 149 НК РФ);



- реализация продуктов питания, произведенных столовыми образовательных и медицинских организаций, в этих организациях (подп. 5 п. 2 ст. 149 НК РФ).

Напоминается, что до вступления в силу этого закона льгота по подп. 4 и 5 п. 2 ст. 149 НК РФ применялась, только если указанные услуги предоставляются государственными и муниципальными учреждениями, а на льготу по подп. 5 п. 2 ст. 149 НК РФ имеют право организации, финансируемые из бюджета ФСС РФ. Остальные организации должны были уплачивать НДС в общем порядке (см., например, Письмо Минфина России от 03.06.2010 N 03-07-11/238).

Во-вторых, не будут облагаться НДС оказываемые организациями (в т.ч. некоммерческими) услуги:

- в сфере культуры и искусства, указанные в подп. 20 п. 2 ст. 149 НК РФ.

Отметим, что сейчас существует спор о том, влияет ли организационно-правовая форма субъекта хозяйственной деятельности на использование указанной льготы. Арбитражные суды приходят к выводу, что ее применение связано только с видом деятельности организации, а не с формой ее создания. Однако Минфин России придерживается противоположного мнения. Подробнее по данному вопросу см. в Энциклопедии спорных ситуаций по НДС;

- по социальному обслуживанию несовершеннолетних, граждан пожилого возраста и инвалидов, а также по подбору и подготовке лиц, желающих стать опекунами или попечителями (новый подп. 14.1 п. 2 ст. 149 НК РФ).

В-третьих, безвозмездная передача имущественных прав в рамках благотворительной деятельности в соответствии с Федеральным законом от 11.08.1995 N 135-ФЗ не будет облагаться НДС, как и передача товаров, выполнение работ, оказание услуг (дополнение в подп. 12 п. 3 ст. 149 НК РФ).

И последнее. От обложения НДС освобождается безвозмездное оказание услуг по изготовлению или распространению социальной рекламы в соответствии с законодательством о рекламе (новый подп. 32 п. 3 ст. 149 НК РФ). Такая социальная реклама должна соответствовать одному из следующих условий:

- при распространении в радиопрограммах продолжительность упоминания о спонсорах должна составлять не более 3 секунд;

- при распространении в телепрограммах и при кино- и видеообслуживании продолжительность упоминания о спонсорах должна составлять не более 3 секунд, и ему может быть отведено не более 7 процентов площади кадра;

- при распространении иными способами информации о спонсорах может быть отведено не более 5 процентов рекламной площади (пространства).

Установленные требования к информации о спонсорах не будут касаться упоминаний об органах государственной власти и местного самоуправления.

19.[http://mvf.klerk.ru/spr/spr01\\_07\\_2012.htm](http://mvf.klerk.ru/spr/spr01_07_2012.htm)

Приведены сведения о социальных налоговых вычетах по НДФЛ, предоставляемых различным категориям налогоплательщиков с 01.01.12 г., в том числе при перечислении средств некоммерческим организациям

20.<http://www.pnalog.ru/material/ischislenie-naloga-na-imuschestvo-nekommercheskie>

Исчисление налога на имущество некоммерческими организациями

Рассматривается, какие организации являются плательщиками налога на имущество, как определить объект налогообложения по этому налогу. Исследуются особенности исчисления налога на имущество в НКО, применения федеральных льгот по этому налогу для некоммерческих организаций.

Источник проиллюстрирован многочисленными примерами.

21.<http://nalogpro.ru/zemelnij-nalog-nko/>

Земельный налог некоммерческих организаций

Уточняется, что к местным налогам, которые могут уплачивать НКО, относится земельный налог.

Подчеркивается, что если НКО, освобожденные от уплаты ЗН, передают свои земельные участки в аренду (пользование), они становятся плательщиками ЗН с площади, переданной в аренду (пользование).

Перечислен круг некоммерческих организаций, которые освобождаются от уплаты земельного налога.

22.<http://nalogpro.ru/nalog-na-imuwestvo-nko/>

Налог на имущество некоммерческих организаций

Налог на имущество организаций устанавливается НК РФ и законами субъектов Российской Федерации и обязателен к уплате на территории соответствующего субъекта Российской Федерации. Устанавливая налог, законодательные органы субъектов Российской Федерации определяют налоговую ставку в пределах, установленных НК РФ, порядок и сроки уплаты налога, форму отчетности по налогу. При установлении налога законами субъектов Российской Федерации могут также предусматриваться налоговые льготы и основания для их использования налогоплательщиками.

23.<http://www.ngo-books.narod.ru/e-materials/0201.htm>

В материале выдающегося юриста в сфере некоммерческих организаций А. К. Толмасовой «О применении упрощённой системы налогообложения некоммерческими организациями» проанализированы следующие вопросы:

- суть упрощенной системы налогообложения,
- какие НКО могут перейти на упрощенную систему налогообложения,
- какой объект налогообложения выбрать,
- в чём преимущества перехода на УСН,
- у каких организаций нет интереса переходить на УСН.

24.<http://fundinfo.ru/vopros/ponizhennye-tarify-strahovyh-vznosov-nekommercheskoy-organizacii-v-pfr>

Пониженные тарифы страховых взносов некоммерческой организации в ПФР  
Разъясняется, в каком размере платить страховые взносы некоммерческой организации – профессиональному художественному коллективу, являющемуся

театрально-зрелищной организацией и создано для достижения культурных целей (предусмотрено в уставных документах), применяющему УСН.

25.<http://legalru.ru/document.php?id=28938>

Особенности организации бухгалтерского учета в некоммерческих организациях

В статье рассматриваются вопросы организации бухгалтерского учета и статистической отчетности в некоммерческих организациях. ведется в порядке, установленном действующим законодательством Российской Федерации. Информация о деятельности некоммерческой организации представляется органам государственной статистики, налоговым органам и иным лицам в соответствии с законодательством Российской Федерации и учредительными документами организации. Перечислены нормативные акты, определяющие порядок организации и ведения бухгалтерского учета. Описаны особенности составления и представления бухгалтерской отчетности некоммерческими организациями.

26.<http://www.akdi.ru/buhuch/prakt/020912.htm>

Бухгалтерский учет в некоммерческих организациях

Рассматриваются следующие вопросы:

общий порядок ведения бухгалтерского учета и отчетности

учет операций, связанных с получением и использованием целевых средств

учет операций, связанных с осуществлением предпринимательской

деятельности

учет операций с основными средствами и нематериальными активами

27.<http://nko-ural.ru/?additional&1&item=3>

Рассматриваются особенности бухгалтерского учета в некоммерческих, в т.ч. общественных организациях.

Изучаются разделы бухгалтерского учета в НКО, посвященные учёту имущества, обязательств, целевых средств. Даются бухгалтерские записи по отражению отдельных операций в бухгалтерском учёте НКО.

28.<http://www.shr.su/index.php/2009-07-06-07-01-30/28-2009-07-06-08-30-00>

На сайте Всероссийской творческой общественной организации «Союз художников России» «Смета доходов и расходов в некоммерческих организациях, целевое финансирование» рассказывается о том, что в бухгалтерском учёте некоммерческой организации (НКО) основное место занимает учёт средств целевого финансирования. Термин «целевое финансирование» встречается и в бухгалтерском учёте, в частности, для наименования счета 86, и в налоговом праве. В гражданском законодательстве такого понятия нет, однако при составлении различного рода договоров необходимо руководствоваться только нормами гражданского права.

Наиболее близкими понятиями гражданского права для деятельности НКО являются договоры дарения (ст. 572 ГК РФ) и пожертвования (ст. 582 ГК РФ). Пожертвованием признается дарение вещи или права в общеполезных целях. Пожертвования делаются гражданам, лечебным и воспитательным учреждениям, учреждениям социальной защиты, благотворительным, научным и учебным учреждениям, фондам, музеям и другим учреждениям культуры, ОБЩЕСТВЕННЫМ и религиозным организациям.

29.<http://www.ec-group.ru/press/press/detail.php?ID=895>

В статье налоговых юристов В.С. Сарибекяна и Р.В. Карасёвой «Расходы некоммерческих организаций, осуществляемые за счёт целевых поступлений» рассматриваются очень актуальные проблемы раздельного ведения учёта расходов, осуществляемых за счёт доходов от предпринимательской деятельности и доходов за счёт целевых поступлений.

По мнению Минфина России и налоговых органов, разделяемому некоторыми независимыми экспертами, расходы некоммерческих организаций на осуществление уставной деятельности, финансируемые за счёт целевых поступлений, не

учитываются при исчислении налога на прибыль. Однако авторы статьи не находят законных оснований для запрета учитывать данные расходы при налогообложении прибыли.

30.<http://www.kadis.ru/daily/?id=75311>

В статье Т. Ивченко «Учётная политика некоммерческой организации» рассказывается о том, что грамотно составленная учетная политика может помочь избежать спорных ситуаций по ведению учета в некоммерческой организации.

Среди главных бухгалтеров некоммерческих организаций (НКО) встречается мнение, что они могут не составлять приказ об учётной политике. Но ст. 6 Федерального закона от 21.11.96 № 129-ФЗ « О бухгалтерском учете » требует, чтобы организация, независимо от её организационно-правовой формы, имела учётную политику, утверждённую её руководителем. Это требование является необходимым условием деятельности любой организации, в том числе некоммерческой.

31.<http://www.nkor.ru/articles/2003/4/1195.html>

В статье к.э.н. М.Л. Макальской «Проблемы бухгалтерского учета и налогообложения приобретения и использования материалов в некоммерческой организации» указывается, что некоммерческие организации широко используют материалы в своей уставной достаточно. Объектами учета являются, например, такие материалы, как бумага, бланки, расходные материалы для принтеров и ксероксов, конторская мебель, телефонные аппараты, оргтехника, стоимостью менее установленного учетной политикой лимита, и т.д., которые требуются для организации процесса управления. В отношении учета этих предметов возможна аналогия с коммерческими организациями, поэтому данное направление учета сравнительно проработано.

Специфика использования материалов в некоммерческой деятельности связана, главным образом, с тем, что они используются в составе прямых расходов для реализации некоммерческих проектов и программ. В качестве примера можно

привести приобретаемые для благотворительной деятельности или получаемые безвозмездно одежду, обувь, продукты питания.

Рассмотрено, насколько учет таких материалов урегулирован с позиции официальных документов.

32.<http://buh7.ru/articles/888>

В материале «Учет основных средств некоммерческими организациями» указывается, что для негосударственных некоммерческих организаций ПБУ 6/01 установлены специальные условия принятия объектов к учету в качестве основных средств. Кроме того, существует ряд особенностей при отражении в бухгалтерском учете операций по оприходованию, списанию и продаже объектов основных средств НКО.

В отличие от коммерческих организаций, для негосударственных НКО при принятии к бухгалтерскому учету активов в качестве основных средств п. 4 ПБУ 6/01 установлены особые критерии. Необходимо одновременное выполнение трех условий:

- объект предназначен для использования в деятельности, направленной на достижение целей создания данной некоммерческой организации (в том числе в предпринимательской деятельности, осуществляемой в соответствии с законодательством Российской Федерации), для управленческих нужд НКО;

- объект предназначен для использования в течение длительного времени, т.е. срока продолжительностью свыше 12 месяцев или обычного операционного цикла, если он превышает 12 месяцев;

- организация не предполагает последующую перепродажу данного объекта.

Активы, в отношении которых выполняются условия, предусмотренные в п. 4 ПБУ 6/01, и стоимостью в пределах лимита, установленного в учетной политике некоммерческой организации, но не более 40 тыс. руб. за единицу, отражаются в бухгалтерском учете и отчетности в составе материально-производственных запасов.

33.<http://www.audit-it.ru/articles/account/otrasl/a99/43214.html>

Перечислены основные аспекты ведения кассовых операций в некоммерческих организациях.

34.<http://ngo.kirovnet.ru/otchetnost-nekommercheskix-organizacij/>

В статье «Отчетность некоммерческих организаций», опубликованной 03.04.2011. указывается, что некоммерческие организации, как и другие экономические субъекты, обязаны составлять и представлять установленные формы отчетности, которые используются, в частности, при осуществлении государственного контроля.

Следует отметить, что в отношении некоммерческих организаций установлены как общеустановленные формы отчетности, так и специальные, что обусловлено спецификой их деятельности.

Отчетность некоммерческих организаций можно представить в следующем составе: бухгалтерская отчетность; налоговая отчетность; отчетность перед государственными внебюджетными фондами; статистическая отчетность; специальная отчетность.

Состав отчетности некоммерческих организаций зависит как от ее организационно-правовой формы, так и от особенностей налогообложения (в частности, от применяемого режима налогообложения).

35.<http://legalru.ru/document.php?id=28938>

Перечислены особенности составления и представления бухгалтерской отчетности некоммерческими организациями

36.<http://www.referent.ru/48/217030>

Формирование бухгалтерской отчетности некоммерческих организаций

Одним из самых ответственных периодов в деятельности любой организации, является подготовка и сдача в налоговые органы своей бухгалтерской отчетности.



Не являются исключением и некоммерческие организации, которые, как и все остальные формируют свою бухгалтерскую отчетность. Причем формирование бухгалтерской отчетности такими организациями имеет некоторые особенности, о которых рассказано в статье.

## ***СПИСОК ОРГАНИЗАЦИЙ, ЗАНИМАЮЩИХСЯ ВОПРОСАМИ БУХГАЛТЕРСКОГО УЧЁТА И НАЛОГООБЛОЖЕНИЯ В НКО***

### **1. Клуб бухгалтеров и аудиторов некоммерческих организаций**

Клуб бухгалтеров и аудиторов некоммерческих организаций основан в 1995 году, зарегистрирован в 2000 г. Основными целями и задачами Клуба являются: правовая и социальная защита бухгалтеров и аудиторов некоммерческих организаций; координация деятельности общественности по формированию концептуальных основ и совершенствованию бухгалтерского учёта и финансовой отчётности некоммерческих организаций; профессиональная подготовка и повышение квалификации персонала некоммерческих организаций в области бухгалтерского учёта, налогообложения и аудита, содействие развитию гражданского общества в России и противодействие экстремизму, фашизму и разного рода нетерпимости.

Основной формой работы Клуба являются ежеквартальные дискуссионно-просветительские встречи. На этих встречах рассматриваются наиболее острые проблемы бухгалтерского учета и налогообложения некоммерческих организаций. В качестве экспертов на встречи приглашаются ведущие специалисты ФНС РФ, Минфина РФ, ЦБ РФ, других государственных органов, представители аудиторских фирм, опытные практики. Клуб содействует совместному решению проблем, возникающих у членов Клуба.

Координаты Клуба:

Почтовый адрес : 125414, Москва, аб.ящик 15.

Телефон: (495) 972-80-68

E-mail: [bclub-ngo@list.ru](mailto:bclub-ngo@list.ru)

Web: [bclub-ngo.ru](http://bclub-ngo.ru)

## **2. Аудиторская компания «АУДИТАЛЛ»**

Аудиторская компания «АУДИТАЛЛ» – базовая аудиторская компания Клуба бухгалтеров и аудиторов некоммерческих организаций. Объединяет высококвалифицированных специалистов: аттестованных аудиторов, бухгалтеров, юристов.

Аудиторская компания «АУДИТАЛЛ» оказывает услуги по следующим направлениям:

- аудиторские услуги (проведение обязательного и инициативного аудита, аудит проектов и др.)
- аудит средств USAID
- юридические услуги (консультирование, подготовка документов)
- бухгалтерские услуги (ведение бухгалтерского учёта в некоммерческих организациях)
- проведение семинаров по бухгалтерскому учёту, налогообложению и правовому регулированию в некоммерческих организациях

Координаты: Электронная почта: 9728068@mail.ru

Тел./факс: (495) 972880868, тел.: (926) 246848827.

Адрес: г. Москва, 2-я Звенигородская улица, дом 12.

Интернет\_сайт: [www.auditall.ru](http://www.auditall.ru)

## **3. Аудиторская фирма «Фидес»**

URL: <http://www.fides-audit.ru/>

Компания специализируется на оказании услуг, главным образом, неправительственным некоммерческим организациям (НКО), включая те, которые получают пожертвования на целевые проекты от зарубежных доноров. Организация проводит аудит как организаций в целом, так и отдельных целевых проектов.

## **4. Аудиторская фирма «Юридит»**

URL: <http://www.uridit.ru/index.php>

**Направления деятельности:**

- аудит - обязательный и инициативный аудит по итогам финансового года, квартала;
- аудит некоммерческих организаций;

- индивидуальное и абонементное аудиторско-консультационное обслуживание;
- ведение бухгалтерского учета;
- восстановление бухгалтерского учета;
- подготовка и проведение корпоративных семинаров по вопросам бухгалтерского учета и налогообложения некоммерческих организаций по заказу клиента;
- постановка бухгалтерского и налогового учета, составление годовых и квартальных отчетов;
- Консалтинг;
- услуги по защите интересов предприятия в налоговой инспекции и арбитражных спорах Санкт-Петербурга.

#### **5. Клуб бухгалтеров некоммерческих организаций г. Екатеринбурга и Свердловской области.**

Email: [pelikan8@r66.ru](mailto:pelikan8@r66.ru)

**Цель проекта** – развитие Клуба бухгалтеров и аудиторов НКО, обсуждение политики учета и обложения налогами деятельности НКО на Урале.

##### **Задачи:**

- обеспечение и поддержка Клуба в проведении регулярных встреч, его институциональное развитие;
- обеспечение анализа ситуации в сфере бухгалтерского учета и налогообложения НКО с точки зрения меняющегося законодательства;
- сбор информации, методики и опыта деятельности НКО в сфере ведения бухгалтерского учета, обложения налогами деятельности НКО и ведения делопроизводства НКО;
- формирование банка данной информации для использования в работе НКО – участников Клуба и создание «Электронной библиотеки опыта деятельности НКО».

#### **6. Некоммерческое партнёрство «Юристы за гражданское общество»**

URL: <http://www.lawcs.ru/>

На сайте содержится информация об основном некоммерческом законодательстве, как то: основополагающие НПА, изменения законодательства, регистрация НКО, налогообложение НКО, отчетность НКО, ликвидация НКО, исследования и анализ. Содержатся также образцы документов и иная полезная информация.

**Задачи организации:**

- формирование позитивного общественного мнения к проявлению гражданских инициатив, направленных на развитие взаимодействия некоммерческих организаций, бизнеса и власти;
- участие в разработке законопроектов и других нормативных документов, затрагивающих интересы гражданского общества;
- изучение, обобщение и распространение опыта работы юристов гражданского общества, в том числе внедрение инновационных идей и методик в регионах;
- повышение профессионализма юристов некоммерческого сектора путем создания информационно-правовых ресурсов, а также профессионального участия в федеральных и международных программах и мероприятиях;
- привлечение молодых юристов в сферу деятельности общественного сектора;
- методическая и юридическая поддержка некоммерческих организаций и юристов некоммерческого сектора;
- взаимодействие с аналогичными объединениями, обществами и неправительственными организациями в России и за рубежом, вступление в международные общественные и некоммерческие организации, поддержание прямых международных контактов и связей, заключение соответствующих соглашений и договоров;
- формирование базы данных юристов, работающих в некоммерческом секторе.

**7. Калининградский региональный Клуб бухгалтеров и аудиторов НКО**

**URL:** <http://www.bclub-nko.ru>

**Координаты:** т/факс :+7 (4012) 53-15-47, +7 (911) 466-30-73,

**e-mail:** [bclub-koenig@list.ru](mailto:bclub-koenig@list.ru) , [koenig@bclub-nko.ru](mailto:koenig@bclub-nko.ru)

**Задачи организации:**

- Повышение профессионализма бухгалтеров и других сотрудников организаций некоммерческого сектора;
- Укрепление и развитие связей с Московским и региональными Клубами бухгалтеров и аудиторов НКО;
- Проведение просветительской и информационной работы, направленной на пропаганду деятельности организаций некоммерческого сектора;
- Содействие разработке и внесению предложений в проекты законов и иных нормативных актов, направленных на регулирование бухгалтерского учета, финансовой отчетности и налогообложения в организациях некоммерческого сектора;
- Правовая и социальная защита бухгалтеров и аудиторов некоммерческих организаций;
- Координация деятельности общественности по формированию концептуальных основ и совершенствованию бухгалтерского учёта и финансовой отчётности некоммерческих организаций;
- Подготовка персонала некоммерческих организаций в области бухгалтерского учёта, налогообложения направленная на развитие и подготовку финансовых менеджеров и формировании международного (приграничного) сообщества бухгалтеров.

**8. «Сибирский Центр Поддержки Общественных Инициатив»**

URL: [www.cip.nsk.su/](http://www.cip.nsk.su/)

**Представляет собой:**

- фонд, проводящий грантовые конкурсы;
- аналитический центр, концентрирующий максимум информации о развитии гражданского общества в Сибири;
- центр социальных технологий, где рождаются и проходят адаптацию разнообразные механизмы социального партнерства.

**9. Кузбасский центр «Инициатива»**

URL: <http://www.init-kc.ru/>

**Миссия организации** - создание благоприятных условий для развития сектора некоммерческих негосударственных организаций (НКО/НГО) Кузбасса в решении проблем различных сфер общественной жизни.

**10.Проект: «Клуб бухгалтеров некоммерческих организаций Кемеровской области»**

URL: <http://www.init-kc.ru/?act=7>

**Цель проекта** - Содействие профессиональной подготовке и повышению квалификации персонала организаций некоммерческого сектора в области бухгалтерского учета, налогообложения и отчетности г. Кемерово.

**Задачи проекта:**

- повышение профессионализма бухгалтеров и других сотрудников организаций некоммерческого сектора;
- проведение просветительской и информационной работы, направленной на изучение и пропаганду деятельности организаций некоммерческого сектора;
- создание собственной базы данных по нормативным актам, регулирующим деятельность организаций некоммерческого сектора;
- организация консультаций по вопросам финансового, налогового, хозяйственного и иного законодательства РФ;
- расширение контактов среди работников, ведущих бухгалтерский учет в некоммерческих организациях;
- развитие связей с московским клубом бухгалтеров и аудиторов НКО, а также с клубами бухгалтеров других регионов России.

**11.Красноярская региональная общественная организация “Агентство общественных инициатив”**

Email: [agency@krsn.ru](mailto:agency@krsn.ru)

**Сферы деятельности:**

- ресурсное обеспечение деятельности общественных организаций;
- обучение лидеров НКО;
- консультации по организационному развитию НКО;
- развитие добровольческого движения;

- предоставление офисных услуг НКО.

## **12. Нижегородская ассоциация неправительственных некоммерческих организаций «Служение»**

URL: <http://www.sluzhenye.org/>

### **Направления деятельности:**

- профессиональный рост лидеров НКО;
- объединение и консолидация НКО;
- информационная поддержка НКО и общественных инициатив;
- возрождение и развитие культуры благотворительности;
- повышение социальной активности населения.

## **13. Клуб бухгалтеров некоммерческих организаций города Нижнего Новгорода и Нижегородской области.**

URL: <http://www.sluzhenye.org/news/2012/02/09/1026/>

**Основными целями и задачами Клуба являются:** координация деятельности общественности по формированию концептуальных основ и совершенствованию бухгалтерского учёта и финансовой отчётности некоммерческих организаций; обмен знаниями, наработками и практиками бухгалтеров некоммерческой сферы.