



Комитет общественных связей  
и молодёжной политики  
города Москвы



КОВОРКИНГ-ЦЕНТР НКО  
Комитета общественных связей  
и молодёжной политики  
города Москвы

# ФИНАНСОВОЕ УПРАВЛЕНИЕ

## КАК СОСТАВИТЬ БЮДЖЕТ НЕКОММЕРЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ?

Москва, 2019

# **ФИНАНСОВОЕ УПРАВЛЕНИЕ**

**КАК СОСТАВИТЬ БЮДЖЕТ  
НЕКОММЕРЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ?**

**Екатерина Баханькова, преподаватель, аудитор, консультант в области бухгалтерского учёта и налогообложения некоммерческих организаций**

Настоящие методические рекомендации раскрывают основные вопросы составления бюджета проекта в НКО: понятия сметы, бюджета, финансового плана, отличие финансового плана по текущей деятельности от бюджетирования проектной деятельности. Пособие предназначено для руководителей, финансовых директоров и главных бухгалтеров НКО.

НКО Лаб 2019

# СОДЕРЖАНИЕ

СОДЕРЖАНИЕ .....	4
ВВЕДЕНИЕ .....	5
Цели и методология пособия .....	5
Применение и ограничения.....	5
<b>1. ФИНАНСОВОЕ УПРАВЛЕНИЕ .....</b>	<b>7</b>
1.1. Назначение финансового учёта .....	7
1.2. Обязательность сметы или бюджета.....	9
1.3. Смета .....	10
1.4. Бюджет.....	16
1.5. Финансовый план .....	18
<b>2. ПОЛУЧЕНИЕ И РАСХОДОВАНИЕ СРЕДСТВ НКО.....</b>	<b>19</b>
2.1. Доходы НКО .....	19
2.2. Расходование средств на уставную деятельность НКО .....	23
<b>3. БЮДЖЕТНЫЙ АНАЛИЗ.....</b>	<b>25</b>
3.1. Простой анализ отклонений.....	25
3.2. Анализ отклонений в условиях неопределённости .....	29
3.3. Стратегический подход к анализу отклонений .....	29
<b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....</b>	<b>31</b>
<b>СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ .....</b>	<b>32</b>

# ВВЕДЕНИЕ

## ЦЕЛИ И МЕТОДОЛОГИЯ ПОСОБИЯ

Пособие «Финансовое управление: как составить бюджет проекта», посвящено тому:

- как в некоммерческих организациях строится система бюджетирования;
- как в некоммерческих организациях строится система управления с точки зрения финансов;
- что необходимо включить в бюджет, чтобы организация успешно развивалась;
- что должны делать руководители, чтобы реализовать принятую общую стратегию организации путём привлечения и распределения финансовых ресурсов.

В рамках пособия рассматриваются основные методы и правила управления финансами в организациях третьего сектора.

Материалы пособия помогут руководителям некоммерческих организаций разобраться в вопросах финансового, бухгалтерского и налогового учёта.

Пособие построено на основе современных общепринятых принципов и представлений о финансовом управлении (организационная концепция, финансовый анализ, временная стоимость денег, риски, финансовые инструменты и т.д.), без учёта которых эффективность управленческой деятельности резко снижается.

## ПРИМЕНЕНИЕ И ОГРАНИЧЕНИЯ

В пособии рассматриваются действующие, официально зарегистрированные организации с определённой организационно-правовой формой, имеющие штат сотрудников, привлечённых специалистов и добровольцев, осуществляющие достижение поставленных в соответствии с миссией целей организации путём выполнения проектов и программ на возмездной основе или на средства целевого финансирования.

В действующих организациях существует определённая внутренняя структура, приняты правила и процедуры сбора финансовой информации. Действующие организации более постоянны в применении тех или иных методик, нежели инициативные группы, в которых методики могут легко изменяться в зависимости от осуществляемого проекта, поэтому при анализе инициативных групп сложнее проследить тенденции и динамику процессов, сложно анализировать влияние применяемых процедур за ряд лет.

Хотя пособие посвящено изучению общепринятых принципов финансового управления, в первую очередь рассматриваются те методы, которые можно применять во всех организациях третьего сектора (как со смешанным финансированием (целевые средства, пожертвования и предоставление платных услуг), так и в организациях, осуществляющих свою деятельность без оказания возмездных услуг).

Это вызвано тем, что по предпринимательской деятельности существует большое количество литературы, из которой можно узнать, как разработать бизнес-план, определить прибыльность, рентабельность, доходность, стоимость капитала и т.д. Однако получение прибыли и увеличение стоимости собственного капитала не единственные цели финансового управления, а тем более осуществления проектов. Поэтому те вопросы, которым обычно уделяется наибольшее внимание в стандартных курсах финансового управления, не всегда актуальны для некоммерческих организаций, особенно для организаций российского некоммерческого сектора.

# 1. ФИНАНСОВОЕ УПРАВЛЕНИЕ

## 1.1. НАЗНАЧЕНИЕ ФИНАНСОВОГО УЧЁТА

### 1.1.1. Общее представление о финансовом учёте

Финансовый учёт ведётся во всех организациях, осуществляющих деятельность, связанную с движением финансовых потоков, регламентирован законодательством, и в необходимости его ведения никто не сомневается. Легко представить себе последствия отсутствия ведения такого учёта: не предоставленные вовремя балансы и в итоге прекращение деятельности организации. Какое-то время существовать можно, но перспективы нет.

С другой стороны, насколько полезна информация, получаемая в результате ведения финансового учёта? Представьте себе регистры бухгалтерского учёта и попробуйте сделать вывод о деятельности некоммерческой организации, например, на основе данных балансовой отчётности. Даже людям с экономическим образованием это будет нелегко, а каково руководителям организаций или отдельных направлений деятельности, работающих в других областях! Именно им в первую очередь необходима информация о финансовом состоянии организации для планирования и оценки деятельности.

### 1.1.2. Внешние пользователи информации финансового учёта

Кому предоставляется информация, полученная в результате финансового учёта? Налоговым органам, банкам, попечительскому совету, финансирующим агентствам (спонсорам), органам статистического наблюдения и государственной регистрации. Все это – внешние пользователи финансово-учётной информации.

Внешний анализ базируется на данных отчётности, то есть на 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 привлечённых средств, способствует выявлению тенденций развития, их устойчивости и стабильности.

Несколько непривычный набор слов для некоммерческих организаций: прибыль, рентабельность... Несущественны они для нас, так как некоммерческие организации создаются с другой целью. Даже законодательством предусмотрено, что «некоммерческой организацией является организация, не имеющая извлечение прибыли в качестве основной

цели своей деятельности и не распределяющая полученную прибыль между участниками» (Федеральный закон от 12 января 1996 г. №7-ФЗ «О некоммерческих организациях»).

Эту информацию сторонний (внешний) пользователь может получить, основываясь на данных бухгалтерской отчётности; информацию о правильности ведения учёта и начисления налогов – основываясь на данных, содержащихся в регистрах бухгалтерского учёта.

Какие выводы может сделать управленческий штат нашей организации, исходя из данных, получаемых в финансовом учёте: сведения об оплате труда сотрудников, о начисленных налогах, о произведённых платежах, о поступивших средствах и т.д.? Достаточно много, но вся информация представлена в обобщённом виде. Например, координатору одного из проектов из подобной информации сложно сделать вывод о деятельности и о потоках по своему конкретному направлению, а тем более спланировать дальнейшую деятельность и принимать управленческие решения по реализации и развитию проекта. Для этих целей данные финансового учёта необходимо преобразовывать, выделяя из всего объёма информации только то, что относится к одному конкретному проекту.

### 1.1.3. Внутренние пользователи информации финансового учёта

Вот мы и подошли к необходимости формирования особой финансовой информации для руководителей организации и менеджеров отдельных направлений деятельности, то есть для внутренних целей организации.

Внутренний анализ основывается на более широкой базе, включая как общедоступные, так и конфиденциальные источники информации, а также специальные расчёты и детализацию информации. Как правило, информация внутреннего анализа является закрытой, имеет строго целевую направленность. В рамках внутреннего анализа изучают структуру затрат, взаимосвязи объёмов предоставления услуг и себестоимости, выявляют влияние различных факторов на изменение финансового состояния, анализируют исполнение различных смет.

Внутренний анализ – один из инструментов управленческого учёта. В некоммерческих организациях самыми распространёнными документами управленческого учёта являются сметы отдельных проектов, мероприятий, программ, бюджет и финансовый план организации.

И все это – финансовое управление НКО, которому посвящён данный курс.



## 1.2. ОБЯЗАТЕЛЬНОСТЬ СМЕТЫ ИЛИ БЮДЖЕТА

Все некоммерческие организации должны действовать на основании сметы или бюджета. Смета показывает направления расходования средств и составляется в тех некоммерческих организациях, которые не имеют стабильного источника финансирования своей деятельности, например, религиозными организациями, существующими только за счёт пожертвований.

В отличие от сметы бюджет некоммерческой организации содержит и доходную, и расходную части. Бюджет некоммерческой организации показывает, откуда должны поступить средства на заявленную в уставе деятельность и на какие цели предполагается израсходовать эти средства.

### Проверяйте правильность бюджета (сметы)

Важно проверять правильность составления бюджета (сметы) и реалистичности цифр, отражённых в нём. При оценке доходной части бюджета целесообразно оценить фактор вероятности получения денежных средств. В случае необходимости бюджет (смета) может корректироваться. В этом случае следует утверждать должным образом все редакции бюджета (сметы), оценить причины изменений, правомерность внесения изменений и правильность их документального оформления.

### Проверка доходной и расходной частей бюджета

Доходная часть бюджета может включать в себя поступления как в денежной, так и в натуральной форме, а также возможность выполнения работ безвозмездно. При проверке расходной (затратной) части бюджета необходимо учитывать прямые расходы, предусмотренные бюджетами целевых программ и косвенные, административные.

### Есть смета (бюджет) – есть целевое финансирование

#### Важно!

Если в НКО нет утверждённого бюджета (сметы), все доходы и расходы могут быть признаны нецелевыми.

При отсутствии бюджета (сметы) в некоммерческой организации возможно признание всех поступающих в организацию средств нецелевыми и всех расходов тоже. Налоговым кодексом предусмотрено раздельное ведение учёта целевых доходов и расходов. Если расходы не соответствуют поступлениям, то невозможно будет полностью выполнить некоммерческую программу (проект).

## 1.3. СМЕТА

### 1.3.1. Понятие сметы

**Смета** – расчёт затрат на мероприятие, процесс.

**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 (см. Таблица 1).

Таблица 1. Пример сметы

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
<b>Итого</b>	<b>650</b>	<b>2000</b>	<b>1950</b>	<b>700</b>

### 1.3.2. Смета доходов и расходов

Спецификой бухгалтерского учёта некоммерческой организации является то, что в соответствии с п. 1 ст. 3 ФЗ № 7 «О некоммерческих организациях» она осуществляет свою деятельность строго в соответствии со **Сметой доходов и расходов (финансовым планом)**.

Смета доходов и расходов на осуществление уставной деятельности утверждается руководящим органом некоммерческой организации в соответствии с ее Уставом.

Какой-либо унифицированной формы сметы доходов и расходов некоммерческой организации не существует, поэтому некоммерческая организация самостоятельно разрабатывает удобную для себя форму, а также периодичность ее составления.

Смета доходов и расходов состоит из двух частей: «Доходов», в которой некоммерческая организация отражает планируемые поступления денежных средств на осуществление уставной деятельности и «Расходов», в которой отражаются планируемые расходы, исходя из поставленных целей. Смета составляется как в целом на год, так и с разбивкой по кварталам. При этом смета может составляться как в целом по организации, так и на проведение

определенных мероприятий (так называемая локальная смета). Если организация осуществляет одновременно нескольких мероприятий или видов деятельности, по каждому из них необходимо составлять отдельную смету.

Поступление денежных средств на осуществление уставных целей в бухгалтерском учёте некоммерческой организации отражается по Кредиту счета 86 «Целевое финансирование» в корреспонденции со счетами учёта денежных средств, Дебетом счетов 50 «Касса», 51 «Расчетный счет».

Если некоммерческая организация имеет несколько источников финансирования (например, бюджетное финансирование, членские взносы на осуществление уставной деятельности, добровольные пожертвования юридических и физических лиц, целевое финансирование), то бухгалтерский учёт ведется в разрезе источников финансирования. К каждому источнику финансирования открывается отдельный субсчет к счету 86 «Целевое финансирование».

В том случае, если некоммерческая организация осуществляет предпринимательскую деятельность, то полученная прибыль от предпринимательской деятельности должна быть направлена на осуществление уставной деятельности по Кредиту счета 86 «Целевое финансирование», в корреспонденции с Дебетом счета 99 «Прибыли и убытки». Свободной нераспределенной прибыли некоммерческая организация иметь не может.

Некоммерческие организации, получившие денежные средства и иное имущество от иностранных источников, ведут отдельный учёт доходов и расходов, полученных от иностранных источников и иных поступлений.

Если некоммерческая организация осуществляет предпринимательскую деятельность, она также должна вести отдельный учёт по уставной и предпринимательской деятельности и распределять общехозяйственные расходы.

По окончании года некоммерческая организация составляет Отчет об использовании сметы доходов и расходов, который утверждается в соответствии с Уставными документами некоммерческой организации. Кроме того, в соответствии с п. 2 ст. 14 ФЗ №402 «О бухгалтерском учёте» в состав годовой бухгалтерской отчетности некоммерческой организации входит **Отчет о целевом использовании полученных средств**, который должен быть идентичен **Отчету об использовании сметы доходов и расходов некоммерческой организации**.

## Пример сметы

Ниже приведена примерная Смета доходов и расходов и Отчет об ее исполнении, которые могут использоваться некоммерческими организациями.

### ПЛАНОВАЯ СМЕТА ДОХОДОВ И РАСХОДОВ <НАИМЕНОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ>

Утверждаю:

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

№	Наименование статей затрат	План на 20__ г.
1.	Остаток средств на начало года	
2.	Доходы	
2.1	Бюджетное финансирование	
2.2.	Членские взносы	
2.3.	Добровольные пожертвования юридических лиц	
2.4.	Добровольные пожертвования физических лиц	
2.5	Прочие поступления	
	ИТОГО	
3.	Расходы	
3.1.	Заработная плата	
3.2.	Взносы во внебюджетные фонды	
3.3.	Расходы на проведение уставных мероприятий	
3.4.	Содержание зданий	
3.5	Командировочные расходы	
3.6	Приобретение ОС и материалов	
3.7	Непредвиденные расходы	
3.8	и т. д.	
	ИТОГО	
	Остаток средств на 20__ г.	

Наименование организации

Утверждаю:

« » \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

ОТЧЕТ ОБ ИСПОЛНЕНИИ СМЕТЫ ПОСТУПЛЕНИЯ И РАСХОДОВАНИЯ СРЕДСТВ  
за 20\_\_ г.

№ раздела, строки	Наименование статей	Согласно сметы на 20__ г.	Фактически за 20__ г.
	Остаток средств на 01.01.2012		
1.	Доходы		
1.1.	Бюджетное финансирование		
1.2.	Членские взносы		
1.3.	Добровольное пожертвование физических лиц		
1.4.	Добровольное пожертвование юридических лиц		
1.5.	Целевое финансирование		
1.6.	Прочие поступления		
	ИТОГО		
2.	Расходы		
2.1.	Заработная плата		
2.2.	Взносы во внебюджетные фонды		
2.3.	Расходы на проведение уставных мероприятий		
2.4.	Содержание зданий		
2.5.	Командировочные		
2.6.	Приобретение ОС и материалов		
2.7.	Непредвиденные расходы		
2.8.	и т.д.		
	ИТОГО		
	Остаток средств на 01.01.2010		

## Утверждение сметы

В соответствии с законодательством основные направления деятельности могут быть утверждены только высшим органом управления.

В зависимости от организационно-правовой формы организации высшим органом управления может быть общее собрание, совет участников, совет учредителей, собрание партнёров и т.д.

Приведём пример протокола общего собрания, которое утверждает приоритетные направления деятельности организации на следующий год.

### Протокол общего собрания №

г. Москва

01.12.2018

Присутствовали:

Председатель Правления Ф.И.О.

Зам. Председателя Правления Ф.И.О.

Член Правления Ф.И.О.

Председатель ревизионной комиссии Ф.И.О.

Члены организации Ф.И.О.

#### Повестка дня.

Утверждение отчёта о деятельности и финансового отчёта за 2018 г.

Определение приоритетных направлений деятельности в 2019 г.

Выступил Ф.И.О. с предложением избрать секретарём общего собрания Иванову А.И. и обсудить повестку дня.

Секретарём общего собрания единогласно избрана Иванова А.И. Утвердили повестку дня единогласно.

### Протокол общего собрания №

г. Москва

дата

По первому вопросу выступали Петрова И.О., Алексеева И.В.

Обсуждали результаты деятельности организации в 2018 г.

Выступала Акимова Н.И.

Представила годовой финансовый отчёт и отчёт о целевом использовании средств.

Постановили: Утвердить отчёт о деятельности и финансовый отчёт за 2018 г.

Голосование единогласно.

По второму вопросу выступил Сизов А.И.

Доложил о необходимости \_\_\_\_\_

Выступила Белова Т.В.

Доложила о необходимости проведения благотворительной программы по благоустройству территории.

Постановили: Приоритетным направлением считать \_\_\_\_\_. Развивать остальные направления с целью обеспечения нормального функционирования

организации и удовлетворения потребности членов адвокатского образования.  
Голосование – единогласно.  
Секретарь общего собрания Ф.И.О.  
Утверждено  
Председатель Правления Ф.И.О.

Смета может утверждаться как высшим органом управления, так и постоянно действующим органом управления, если это предусмотрено уставом организации.

Тем не менее утвердить точный документ, который будет актуален в течение всего года очень сложно, поэтому часто организации поручают другим органам (например, исполнительным) вносить незначительные изменения в пределах заранее определённых норм.

Приведём пример протокола высшего органа управления по утверждению сметы с подобными оговорками.

Протокол общего собрания членов №  
г. Москва

Присутствовали:

Председатель Правления Ф.И.О.

Зам. Председателя Правления Ф.И.О.

Член Правления Ф.И.О.

Председатель ревизионной комиссии Ф.И.О. Члены организации Ф.И.О.

Повестка дня.

1. Утверждение бюджета 2019-2020 гг.

По первому вопросу выступали Петрова И.О., Алексеева И. В.

Обсуждали результаты деятельности организации в 2018 г.

Выступала Акимова Н. И.

Представила проект бюджета 2019-2020 года.

Выступил Сизов А.В.

Предложил поручить Правлению уточнять и детализировать статьи сметы, разрешить Правлению вносить изменения и дополнения в бюджет в течение года в пределах 15% изменения по каждой статье сметы.

Постановили: Утвердить бюджет на 2019-2020 год согласно приложению.

Поручить Правлению детализировать статьи сметы.

Разрешить Правлению вносить изменения и дополнения в бюджет в течение года в пределах 15% изменения по каждой статье сметы.

Голосование единогласно.

Секретарь общего собрания Ф.И.О.

Утверждено

Председатель Правления Ф.И.О.

## 1.4. БЮДЖЕТ

### 1.4.1. Понятие бюджета

**Бюджет** – таблица доходов и расходов на определённый период, например, год.

Бюджет – таблица доходов и расходов на определённый период, например, год. Доходная часть бюджета показывает 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 (см. Таблица 2).

Таблица 2. Пример баланса

Статья	План	Факт	Баланс
Доходы	2650	2600	50
Грант	1500	1500	
Членские взносы	200	200	
Частные пожертвования	100	100	
Прочие доходы	850	800	50
Расходы	2850	2600	250
Административные расходы	200	200	
Проект 1	1650	1400	250
Проект 2	1000	1000	
Баланс	-200	0	-200

### 1.4.2. Пример бюджета и отчёта

**Бюджет на 2018-2019 гг.**

Таблица 3. Пример бюджета

Доходная часть	Остаток на 1 января	2018	2019	Итого
Целевые поступления на содержание Адвокатского образования	1500	25000	25000	501500



Прочие поступления				
<b>Итого</b>	1500	25000	25000	501500
<b>Доходная часть</b>				
<b>Расходная часть</b>				
Заработная плата АУП		75000	75000	150000
Начисления на заработную плату		15000	15000	30000
Аренда помещения		55000	55000	110000
Материалы		1500	1500	1500
Услуги сторонних организаций		55000	55000	105000
Прочие расходы		1500	1500	3000
<b>Итого</b>		221500	216500	438000
<b>Расходная часть</b>				

## Отчёт за 2017 год

Таблица 4. Пример отчёта

Доходная часть	Остаток на 1 января	План	Факт
Целевые поступления на содержание Адвокатского образования	10000	200000	185000
Прочие поступления	500	5000	1500
<b>Итого</b>	10500	205000	186500
<b>Доходная часть</b>			
<b>Расходная часть</b>			
Заработная плата АУП		70000	64000
Начисления на заработную плату		15000	14000
Аренда помещения		50000	50000
Материалы		15000	15000
Услуги сторонних организаций		55000	50000
Прочие расходы		5500	1500
<b>Итого</b>		206000	194500
<b>Расходная часть</b>			

Смета является основным документом некоммерческой организации. В учётной политике целесообразно определить сроки и механизм составления и утверждения сметы.

Смета находит своё отражение на счетах бухгалтерского учёта.

По методологии учёта вся смета должна отражаться на 86 счёте.

## 1.5. ФИНАНСОВЫЙ ПЛАН

Финансовый план охватывает 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 своё 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).

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 мы будем исходить из того, что:

**СМЕТА** – показывает направление расходования средств.

**БЮДЖЕТ** – состоит из доходной и расходной части, которая при сравнении даёт 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.

## 2. ПОЛУЧЕНИЕ И РАСХОДОВАНИЕ СРЕДСТВ НКО

В уставной непредпринимательской деятельности некоммерческой организации можно выделить два основных процесса:

- получение средств;
- расходование средств.

### 2.1. ДОХОДЫ НКО

#### Общие требования к учёту доходов НКО

При получении средств НКО должна разделить поступившие средства на два потока:

- средства поступили в рамках уставной непредпринимательской деятельности и поэтому не включают налог на добавленную стоимость и не облагаются налогом на прибыль;
- прочие доходы организации.

Необходимо заботиться об оформлении поступления целевых средств в бухгалтерском учёте.

Требуется ведение аналитического учёта по назначению средств в разрезе источников поступлений.

Аналитический учет – это группировка поступлений по источникам, например, это может быть грант, пожертвование, членские взносы. Организация может выбрать другую группировку на программу А, на проект Б, на административные расходы; может группировать поступления по конкретному жертвователю или договору.

Для организации учёта доходов необходимо обеспечить ведение документации и правильный документооборот.

#### Устав

Начнём с устава НКО. Это важнейший документ, с которым должны быть согласованы все остальные. В уставе НКО должны быть чётко определено:

- организационно-правовая форма (накладывает на юридическое лицо различные обязательства и определяет способы принятия решений);
- что юридическое лицо является некоммерческой организацией (участники/учредители не имеют права распределять прибыль между собой);
- цели создания организации;
- виды её деятельности;

- имеет ли организация членство (корпоративная);
- руководящие органы и их полномочия;
- является ли организация благотворительной;
- кто является учредителями организации;
- юридический адрес и т.д.

## Договоры

Договоры в простой письменной форме обязательны для юридических лиц. В соответствии с Гражданским Кодексом РФ у НКО есть возможность заключать договоры путем акцепта действием. Примером такого договора может служить размещение оферты на сайте. Перечисление второй стороной средств по оферте представляет собой действие, которое подтверждает согласие с офертой, таким образом, договор считается заключенным.

Второй пример – это выставление счета. При оплате счета организация соглашается с условиями приобретения по счету, а если счет остался без оплаты, то договор не заключен.

Договоры дают информацию:

- о юридических лицах, финансирующих деятельность некоммерческой организации;
- об их требованиях в отношении использования предоставленных ими средств.

## Платёжные поручения

Копии платёжных поручений по средствам, поступившим на расчётные и валютный счета, позволяют судить:

- о том, как исполняются договоры;
- о правильности отражения вступительных и членских взносов, если организация имеет членство.

## Приходные кассовые ордера

Приходные кассовые ордера обычно оформляют:

- поступления от жертвователей – физических лиц;
- поступления от учредителей;
- поступления вступительных и членских взносов наличными;
- возможно поступление в кассу средств в рамках уставной непредпринимательской деятельности и от юридических лиц.

Поступления средств в некоммерческую организацию возможны:

- от учредителей организации;
- от членов организации в качестве вступительных и членских взносов;
- от других юридических и физических лиц, в том числе иностранных в форме безвозмездной помощи (содействия), грантов, пожертвований,

благотворительной помощи, целевых поступлений, целевого финансирования;

- прочих поступлений, поступлений от ведения предпринимательской деятельности.

### **Учёт получения безвозмездной помощи (содействия)**

Для получения безвозмездной помощи (содействия) необходимо иметь специальное удостоверение. Его выдаёт Комиссия по вопросам международной технической помощи при Правительстве РФ или Комиссия по вопросам международной гуманитарной помощи при Правительстве РФ. Наличие соответствующего удостоверения однозначно решает вопрос о непризнании поступлений доходом для целей налогообложения.

### **Учёт получения грантов**

Согласно Налоговому кодексу РФ грантами признаются денежные средства или иное имущество в случае, если их передача (получение) удовлетворяет следующим условиям:

- гранты предоставляются на безвозмездной и безвозвратной основах российскими физическими лицами, некоммерческими организациями, а также иностранными и международными организациями и объединениями по перечню таких организаций, утверждаемому Правительством Российской Федерации, на осуществление конкретных программ в области образования, искусства, культуры, науки, физической культуры и спорта (за исключением профессионального спорта), охраны здоровья, охраны окружающей среды, защиты прав и свобод человека и гражданина, предусмотренных законодательством Российской Федерации, социального обслуживания малоимущих и социально незащищённых категорий граждан;
- гранты предоставляются на условиях, определяемых грантодателем с обязательным предоставлением грантодателю отчёта о целевом использовании гранта.

Таким образом, если предполагается поступление средств с формулировкой «грант», необходимо проверить, соблюдены ли указанные выше условия. Если все указанные условия соблюдены, то поступившие средства могут считаться грантами в целях налогообложения.

### **Учёт получения пожертвований**

Пожертвованием признается дарение вещи (в т. ч. денег) или права в общепользовательных целях, согласно статье 582 ГК РФ.

При наличии договора (в том числе оферты на сайте организации или на краудфандинговой платформе) способ получения средств не имеет значения: пожертвования могут быть внесены в кассу или ящик наличными, перечислены безналично, оплачены картой через платежную систему или агента.

Получателями пожертвований могут быть:

- учреждения социальной защиты и другие аналогичные учреждения;
- благотворительные, научные и учебные учреждения;
- фонды, музеи и другие учреждения культуры;
- общественные и религиозные организации, государство и другие субъекты гражданского права, иные некоммерческие организации в соответствии с законом.

### **Учёт взносов на осуществление благотворительной деятельности**

Некоммерческая организация, в уставе которой предусмотрена благотворительная деятельность, может оформить поступившие средства как взнос на осуществление благотворительной деятельности.

Следует учитывать, что указание в платёжных документах на то, что поступившие средства являются целевыми поступлениями или целевым финансированием, не означает их освобождения от налогообложения. Их перечень, согласно НК РФ, является исчерпывающим. Налоговый кодекс содержит закрытые перечни целевого финансирования (ст. 251, п.1, пп.14) и целевых поступлений (ст.251, п.2).

### **Учёт получения средств целевого финансирования**

Налогоплательщики, получившие средства целевого финансирования, обязаны вести отдельный учёт доходов (расходов), полученных (произведённых) в рамках целевого финансирования. При отсутствии такого учёта у налогоплательщика, получившего средства целевого финансирования, указанные средства рассматриваются как подлежащие налогообложению с даты их получения.

К средствам целевого финансирования относится имущество, полученное налогоплательщиком и использованное им по назначению, определённому организацией (физическим лицом) – источником целевого финансирования.

### **Учёт безвозмездно полученных основных средств и материалов**

Наличие среди имущества некоммерческой организации **безвозмездно полученных основных средств и материалов** требует постановки их на учёт в рыночной оценке. Чтобы проверить реалистичность определения рыночной стоимости названных объектов, можно направить письменный запрос в органы статистики или использовать данные экспертов по оценке.

### **Учёт прочих доходов**

Даже в том случае, если некоммерческая организация не осуществляет предпринимательской (приносящей доход) деятельности, она может иметь **прочие доходы** (например, доход от реализации ненужного имущества, доход в виде процента банка, начисленного за пользование остатком на счёте и т.п.). В случае если подобные операции имели место за отчётный период,

некоммерческие организации должны обеспечить отдельный учёт целевых поступлений по основной уставной деятельности и иных доходов.

### **Приносящая доход деятельность**

Некоммерческие организации имеют право осуществлять предпринимательскую (приносящую доход) деятельность. Предпринимательская (приносящая доход) деятельность не может быть основной деятельностью некоммерческих организаций.

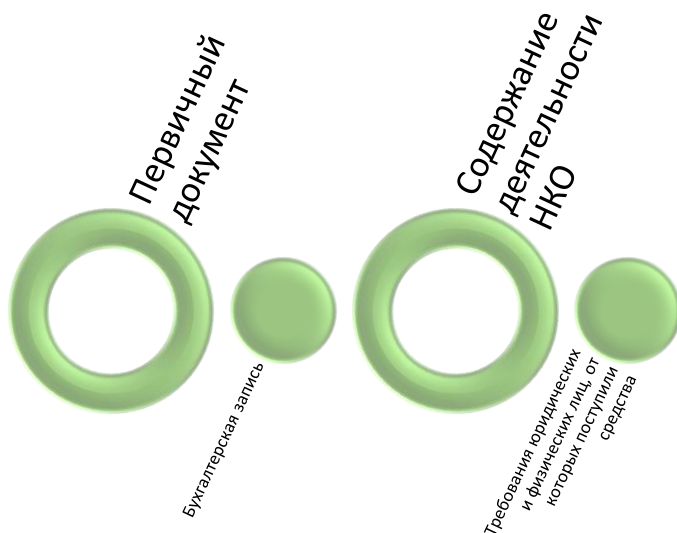
Предпринимательской (приносящей доход) деятельностью признаются приносящее прибыль производство товаров и услуг, отвечающих целям создания некоммерческой организации, а также приобретение и реализация ценных бумаг, имущественных и неимущественных прав, участие в хозяйственных обществах и участие в товариществах на вере в качестве вкладчика. Она должна носить дополнительный характер к основной уставной деятельности, в частности способствовать формированию материальной базы некоммерческих организаций, создавая условия для выполнения целей и задач, записанных в их уставах. Тем не менее существуют некоторые виды некоммерческих организаций, в которых оказание платных услуг будет являться их основной уставной деятельностью и не будет нарушать законодательство о некоммерческих организациях. К таким организациям, например, относятся образовательные учреждения, автономные некоммерческие организации, основной целью которых является оказание услуг, и т.д.

## **2.2. РАСХОДОВАНИЕ СРЕДСТВ НА УСТАВНУЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ НКО**

Важным в создании системы учёта расходов некоммерческой организации является оценка соответствия бухгалтерских записей первичным документам и соответствие расходов содержанию деятельности организации и требованиям юридических и физических лиц, от которых поступили средства.

В составе расходов некоммерческой организации, не занимающейся предпринимательской деятельностью, можно выделить прямые расходы на выполнение некоммерческих проектов (программ) и косвенные, или административные расходы.

Административные расходы могут быть прямо ограничены законами для отдельных типов некоммерческих организаций (например, благотворительных или саморегулируемых). Если организация имеет статус благотворительной, то доля административно-управленческих расходов не должна превышать 20% от общей суммы средств, поступивших на выполнение благотворительной программы.



*Рисунок 1. Требования к системе учёта в НКО*

В составе расходов некоммерческой организации, не осуществляющей предпринимательскую деятельность, можно выделить прямые расходы на выполнение некоммерческих проектов (программ) и косвенные, или административные расходы.

В некоммерческих организациях порой встречаются расходы, нетипичные для иных организаций, и аудитор должен быть готов к оценке их экономической целесообразности. Яркий пример – приобретение шариков для украшения помещений в рамках проведения детских мероприятий. По сути, праздник вполне можно провести и без украшения, поэтому экономическая целесообразность такого расхода сомнительна.

Помимо учредителей и сотрудников, в некоммерческих организациях часто встречаются волонтеры, добровольцы, члены организации. С ними производятся расчёты и осуществляются различные выплаты в их пользу.

Поездки членов некоммерческой организации, основанной на членстве, в другую местность не могут быть признаны служебными командировками. Возмещение расходов, связанных с такими поездками, может производиться только в том случае, если соответствующая обязанность членов организации принимать участие в деятельности или отдельных целевых программах закреплена в уставе и положении о членстве, если такое имеется в организации, а соответствующая статья затрат предусмотрена в бюджете организации.



## 3. БЮДЖЕТНЫЙ АНАЛИЗ

Финансовое планирование и работа на основании бюджета является одним из ключевых моментов управленческой деятельности НКО. Помимо планирования и фактической координации деятельности, бюджет, смета или финансовый план необходимы для анализа деятельности.

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, а также 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.

### 3.1. 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. 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 – 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.

*Таблица 5. Результаты контроля бюджета в рамках простого анализа отклонений*

	Квартал 1		Квартал 2	
	(план)	(факт)	(план)	(факт)
<b>Исходные показатели для анализа</b>				
<b>Поступление денег от доноров</b>	230000	200000	480000	510000
<b>Постоянные административные расходы</b>	30000	30000	30000	31000
<b>Программные расходы</b>	100000	130000	550000	550000
<b>Итоговый годовой денежный поток</b>	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. Так, увеличился показатель административных расходов, так как бюджет не был скорректирован на программные расходы. Было затрачено больше средств, что привело к следующему: 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 заём. 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.

*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.

## 3.2. 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.

## 3.3. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ПОДХОД К АНАЛИЗУ ОТКЛОНЕНИЙ

*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).

Итак, бюджетный 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 необходимо спланировать этот процесс и желательно построить систему финансового анализа, закреплённую в финансовых процедурах, и 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 финансового управления некоммерческой организации.

# ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Бюджет или смета для некоммерческой организации является обязательным документом, который утверждается в порядке, установленном законодательством и Уставом некоммерческой организации. Изменения в бюджете или смете также должны проводиться в установленном порядке, иначе часть или все доходы некоммерческой организации могут признаны внереализационными, что имеет неприятные последствия в виде начисления налогов и штрафов.

Доходы и расходы НКО должны осуществляться в полном соответствии с утверждённой сметой (бюджетом). Они должны подтверждаться документами юридического и бухгалтерского характера.

Учёт доходов и расходов должен вестись в строгом соответствии с нормативными требованиями, обеспечивать эффективность и снижение издержек, отвечать интересам реализации уставных целей деятельности НКО.

В этом случае бюджет (смета) будут помогать организации в организации финансового управления и принятии правильных и своевременных управленческих решений.

# СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. **Баханькова Е.Р.** Некоммерческие организации. Финансовое управление. Финансовое планирование, составление бюджета, анализ и контроль деятельности. – М.: Издательство Книга и бизнес, 2011.
2. **Баханькова Е.Р.** Сметы некоммерческой организации / Учебное пособие. – М. ИПК Госслужбы, 2008
3. **Гражданский кодекс РФ.**
4. **Налоговый кодекс РФ.**
5. **Федеральный закон №402-ФЗ «О бухгалтерском учёте».**
6. **Федеральный закон 12 января 1996 г. №7-ФЗ «О некоммерческих организациях».**