

# ФИНАНСОВАЯ ГРАМОТНОСТЬ ДЛЯ НКО

ПУТЕВОДИТЕЛЬ



Санкт-Петербург, 2012

# **ФИНАНСОВАЯ ГРАМОТНОСТЬ ДЛЯ НКО**

Путеводитель

Санкт-Петербург  
2012



Редакционная коллегия: Баханькова Е. Р., Гусева Е. Г., Клецина А. А., Орлова А. В.  
Финансовая грамотность НКО. – СПб, 2012

Брошюра содержит обучающие материалы по основам финансового менеджмента в некоммерческих организациях и ориентирована на круг лиц, принимающих решения по финансовым вопросам (кроме бухгалтера), в первую очередь на руководителей некоммерческих организаций. Публикуемые материалы призваны помочь преодолеть психологические и информационные барьеры на пути освоения основных инструментов финансового управления, а также способствовать росту финансовой грамотности как руководителя, так и организации в целом. Наряду со стратегическими вопросами рассматриваются конкретные аспекты работы с ресурсами. Теоретические положения проиллюстрированы примерами успешных практик некоммерческих организаций, победителей всероссийского конкурса «Финансовый менеджмент: лучшие решения российских НКО» в 2012 году.

Над брошюрой работала команда управленцев, бухгалтеров и юристов НКО.

---

## СОДЕРЖАНИЕ

Вместо предисловия .....	4
Глава 1. Ресурсы организации .....	8
Глава 2. Расходы организации .....	21
Глава 3. Доходы организации .....	41
Глава 4. Кто управляет ресурсами в организации? .....	59
Глава 5. Финансовый учет в организации .....	72
Глава 6. Какие финансовые инструменты может использовать НКО? .....	91
Глава 7. Безопасность НКО .....	108
Глава 8. Финансовая стратегия .....	122
Глава 9. Успешные практики НКО по привлечению и менеджменту ресурсов .....	131

## ВМЕСТО ПРЕДИСЛОВИЯ

Что лучше – экономить или инвестировать? Как именно это делать? Как узнать, какие еще ресурсы есть у организации, оценить эффективность использования ресурсов, заметить упущенные возможности? Как «поставить» финансовый менеджмент в организации и наладить продуктивный диалог с собственным бухгалтером? Нужно ли некоммерческой организации (НКО) заниматься коммерческой деятельностью, не отойдет ли организация от своей миссии? Стоит ли НКО брать кредиты и вообще более плотно работать с различными финансовыми институтами? Как не бояться проверок, вести дела прозрачно и безопасно?

Эти вопросы мы регулярно слышим от руководителей НКО, да и сами нередко их задаем. Брошюра «Финансовая грамотность для НКО» призвана дать на них ответы, помочь осмыслить место некоммерческих организаций как субъектов экономической деятельности, увидеть пути повышения их финансовой устойчивости.

Сейчас в России существенно увеличивается число НКО, которые работают на высоком профессиональном уровне. Объем и ассортимент услуг, которые они оказывают, также растут. Эти организации привлекают заметные денежные средства, набирают ценный опыт управления своими ресурсами. Просто хорошего менеджмента проектов таким организациям становится недостаточно, их устойчивость начинает зависеть от того, насколько экономически обоснованы их действия. В этом плане НКО чем дальше, тем больше становятся участниками рынка.

Говоря о финансовой грамотности, мы прежде всего имеем в виду готовность некоммерческой организации законно и эффективно управлять своими ресурсами, использовать возможности сохранения, приумножения средств и эффективного их расходования на реализацию уставных целей. Для многих руководителей НКО это звучит притягательно и пугающе одновременно. С одной стороны, хочется, чтобы организация работала стабильно, с другой стороны, финансы ассоциируются с бухгалтерией и юриспруденцией, областями слишком далекими и слишком специальными для большинства руководителей со-

**НЕКОММЕРЧЕСКАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ (НКО)** - организация, не имеющая в качестве основной цели своей деятельности извлечение прибыли и не распределяющая полученную прибыль между участниками. Некоммерческие организации могут создаваться для достижения социальных, благотворительных, культурных, образовательных, научных и управленческих целей, в целях охраны здоровья граждан, развития физической культуры и спорта, удовлетворения духовных и иных нематериальных потребностей граждан, защиты прав, законных интересов граждан и организаций, разрешения споров и конфликтов, оказания юридической помощи, а также в иных целях, направленных на достижение общественных благ. Некоммерческие организации вправе заниматься предпринимательской деятельностью, только если данная деятельность направлена на достижение целей организации.

циальных некоммерческих организаций. Поэтому мы видели свою задачу в том, чтобы максимально доступно рассказать о наиболее важных для руководителя аспектах работы с финансами.

Данная брошюра написана для тех, кто хочет разобраться в финансовом и ресурсном менеджменте НКО, причем с учетом современных российских условий. Это нечто вроде путеводителя, полезного и тем, кто только вступает на стезю менеджмента НКО, и тем, кто знаком с ней уже много лет.

Наиболее полезна брошюра будет для руководителей некоммерческих организаций, а также других лиц, принимающих в организации решения по финансовым вопросам (кроме бухгалтера). При этом большинство практических примеров касается организаций, которые:

- зарегистрированы и ведут финансово-хозяйственную деятельность;
- имеют годовой бюджет не менее 200 тысяч руб.;
- имеют больше одного источника средств и более 2 штатных сотрудников.

Хотим еще раз подчеркнуть, что брошюра не предназначена для бухгалтеров, так как рассматривает ресурсы организации с управленческой стороны и дает основы финансового менеджмента.

Над брошюрой работала команда управленцев, бухгалтеров и юристов НКО. Благодаря этому сотрудничеству тема финансовой грамотности была рассмотрена с трех точек зрения - управленческой, бухгалтерской, юридической. У каждой из трех профессий свой язык, ценности и ориентиры, тем не менее, на наш взгляд, нельзя отказаться ни от одного из этих подходов. Ведь именно способность совместить все три угла зрения на ресурсы и возможности организации позволяет руководителю НКО быть финансово грамотным, принимать взвешенные и законные решения.

Брошюра состоит из 8 глав, каждая из которых рассматривает отдельную тему. При этом в главах 1 и 8 предлагается глобальный, стратегический взгляд на организацию и ее ресурсы, а главы 2 - 7 посвящены рассмотрению конкретных аспектов работы с ресурсами.

## **ОБЩИЕ ЧЕРТЫ НКО:**

- имеют институционально закрепленную структуру;
- отделены от государства;
- не распределяют прибыль среди своих учредителей или руководителей;
- самоуправляемы;
- добровольны (закон не требует обязательного членства, участия в них; их деятельность в определенной мере зависит от добровольных пожертвований или волонтерского труда).

1. **Ресурсы в организации** – анализ наличных и потенциальных ресурсов, эффективности их использования.
2. **Расходы в НКО** – какие бывают расходы, их учет, оптимизация и покрытие.
3. **Доходы в НКО** – денежные и неденежные ресурсы; фандрайзинг; грамотное оформление и налогообложение пожертвований.
4. **Кто управляет ресурсами в организации?** – бухгалтер и руководитель: секреты эффективного взаимодействия; финансовая грамотность всех сотрудников.
5. **Финансовый учет в организации** – как построить систему финансового учета в организации; программное обеспечение; удобные и понятные бюджеты.
6. **Какие финансовые инструменты может использовать НКО?** – банки, управляющие и страховые компании для НКО; депозиты, целевой капитал, ценные бумаги, кредиты.
7. **Безопасность НКО** – законодательные, финансовые и информационные аспекты безопасности организации.
8. **Финансовая стратегия** – как учесть ресурсное состояние и другие аспекты деятельности организации при выработке стратегии.

В **главе 9** представлены примеры пяти успешных практик привлечения финансовых ресурсов в НКО и их менеджмента. Эти практики победителей Всероссийского конкурса «Финансовый менеджмент: лучшие решения российских НКО», который прошел весной 2012 года. Жюри конкурса, в которое входили юристы, аудиторы, исследователи и менеджеры-практики НКО, отметило данные кейсы, с одной стороны, как легальные и глубоко проработанные, с другой стороны, как подтвердившие свою финансовую эффективность. В этом плане данные практики иллюстрируют теоретические положения предыдущих глав.

Для того чтобы, с одной стороны, не перегружать брошюру, а с другой – сделать изложение материала максимально доступным и структурированным, мы собрали дополнительные материалы по темам (ссылки на законодательные акты, таблицы, схемы и др.) в специальном **файлохранилище**, которое расположено по адресу: <https://docs.google.com/folder/d/OB1zb9m0ThMtoaGdVY191Sm81OVE/edit>. Все приложения в файлохранилище собраны в папки, которые соответствуют главам в брошюре и названы латинскими буквами.

Если вы хотите загрузить файлы на компьютер, а не только просматривать их в компьютере, вам достаточно открыть любую папку и нажать на нужный вам документ. У вас откроется окно просмотра документа. Нажмите в верхнем левом углу на меню «Файл» и после этого во всплывающем меню нажмите команду «Загрузить». Документ появится в вашем браузере в списке «Загрузки», после чего его можно будет сохранить на компьютере в удобном для вас месте.

Брошюра была разработана СПбОО «Центр развития некоммерческих организаций» в рамках проекта «Финансовая грамотность для НКО» при поддержке Американско-Российского фонда (USRF). Проект позволил создать и апробировать обучающие материалы по этой теме, сначала в формате очного курса для руководителей Санкт-петербургских НКО (осень 2011 года), а затем – дис-

танционного курса для руководителей российских НКО (весна 2012 года). Всего в обучающих мероприятиях программы приняло участие более 350 представителей некоммерческих организаций.

Хочется выразить благодарность партнерам Центра РНО по реализации данного проекта – Центру дистанционного образования МГУ им. М. В. Ломоносова и отделению Американской торгово-промышленной палаты в Санкт-Петербурге, а также всем членам команды авторов-разработчиков и преподавателей очного и дистанционного курсов:

- аудитору, специалисту по финансовому управлению Екатерине Баханьковой;
- тренеру ЦРНО Анастасии Гордеевой;
- тренеру ЦРНО и менеджеру проекта Екатерине Гусевой;
- главному бухгалтеру ЦРНО Любви Кантор;
- тренеру и руководителю команды разработчиков Анне Клециной;
- юристу, члену НП «Юристы за гражданское общество» Наталье Суходольской;
- тренеру ЦРНО Анне Шматко;
- финансовому менеджеру ЦРНО Дарье Шубиной.

Также мы благодарны экспертам, которые делились своими знаниями на вебинарах, на очном и дистанционном курсе. Это:

- Роман Боярков, преподаватель кафедры прикладной политологии Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики» (СПб);
- Алексей Генералов, начальник отдела продаж ТКБ БНП Париба Инвестмент Партнерс (ОАО);
- Ирина Зинченко, программный директор АНО «Центр развития инновационных социальных услуг «Партнерство каждому ребенку»;
- Наталья Каминарская, исполнительный секретарь Некоммерческого партнёрства грантодающих организаций «Форум Доноров»;
- Андрей Капорин, юрист в федеральной торговой сети;
- Борис Кожуховский финансовый консультант Консалтинговой группы «Личный капитал»;
- Андрей Коровкин, заместитель Генерального директора ТКБ БНП Париба Инвестмент Партнерс (ОАО);
- Светлана Лаврова, финансовый директор Европейского университета в Санкт-Петербурге (ЕУСПб);
- Олег Лейкинд, заместитель директора Фонда имени Д. С. Лихачева;
- Антон Мицеловский, руководитель подразделения по работе с юридическими лицами ЗАО КБ «Ситибанк», Санкт-Петербург;
- Алла Самолетова, руководитель аппарата ректора Европейского университета в Санкт-Петербурге (ЕУСПб);
- Ирина Смирнова, фандрайзер БФ «Теплый дом»;
- Павел Чиков, руководитель Межрегиональной Ассоциации правозащитных организаций «АГОРА».

*Анна Орлова, руководитель проекта  
Финансовая грамотность для НКО»*





## **ГЛАВА 1. РЕСУРСЫ ОРГАНИЗАЦИИ**

---

*Кто состоянием своим доволен,  
тому жить весело.*

**АЛЕКСАНДР СУВОРОВ**

Каждый руководитель стремится к тому, чтобы его организация достигала поставленных целей, работала без перебоев и имела необходимые для этого ресурсы, была успешной и устойчивой. В этой главе мы поговорим о том, какую именно организацию можно назвать устойчивой, проанализируем различные виды ресурсов НКО и обозначим разные подходы к работе с ресурсами.

Вы также сможете проанализировать наличие и состояние ресурсов в своей организации, увидеть, что может являться дополнительными ресурсами вашей НКО, и определить дальнейшие шаги для оптимизации состояния ее ресурсов.

## 1. УСТОЙЧИВАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ

Существует достаточно много подходов к тому, что определяет устойчивость функционирования организации. Применительно к коммерческим структурам часто говорят, что устойчивая организация это та, в которой есть прибыль, то есть доходы организации превышают ее расходы. Другой подход определяет устойчивость как способность организации регулярно покрывать издержки, связанные с ее функционированием.

Одной из возможных формул устойчивости, учитывающих специфику НКО, является треугольник ресурсной устойчивости организации.



Вопросы эффективного управления и привлечения ресурсов будут рассмотрены в следующих главах, а в этой главе мы подробнее поговорим о том, что значит ЗНАТЬ об имеющихся и потенциальных ресурсах.

## 2. ТРИ ВЗГЛЯДА НА РЕСУРСЫ

В брошюре используются три точки зрения, три взгляда на ресурсы и финансы НКО.

### **1. Управленческий.**

Это взгляд руководителя, основная парадигма, в которой будет излагаться материал. Руководитель как связующее звено между внешней и внутренней средой организации думает о том, откуда и как приходят ресурсы в организацию, на что и каким образом они затрачиваются для выполнения миссии НКО.

Для руководителя также актуально распределение функций по работе, связанной с ресурсами, и отслеживание гармоничной работы разных частей организации.

Особой актуальностью для руководителя обладает система контроля за ресурсами. Для него крайне важно понимать, на какие именно параметры ресурсного состояния своей НКО он должен обращать внимание, чтобы представлять текущее и прогнозируемое состояние дел и иметь достаточно данных для принятия управленческих решений.



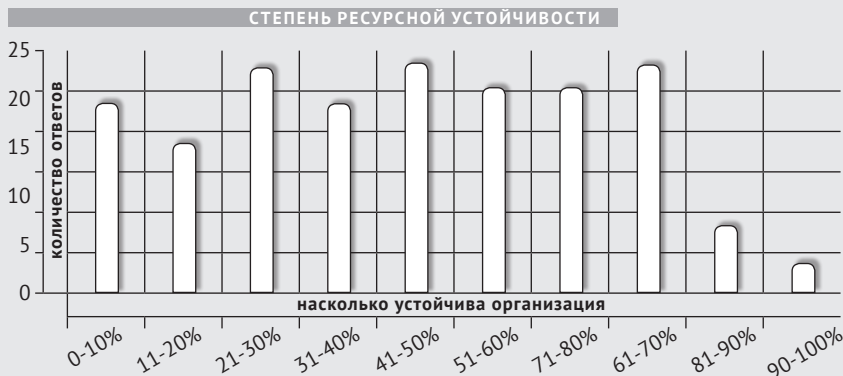
## II. Бухгалтерский.

Это взгляд того, кто считает деньги и отчитывается за них перед внешними по отношению к организации инстанциями. Если руководитель видит ресурсы более широко (так, например, важным ресурсом может считать знакомство с перспективным партнером или спонсором, состоявшееся на конференции, или привлечение нового сотрудника), то бухгалтер прежде всего обращает внимание на финансовые, а также материальные ресурсы организации. Те ресурсы, которые не сводятся к документам и финансам, редко попадают в сферу его внимания. Вместе с тем за счет универсального денежного эквивалента именно бухгалтерский взгляд обеспечивает сравнимость различных ресурсов, дает нам не исчерпывающий, но универсальный язык для описания ресурсов в организации. Для бухгалтера важны количество средств, документооборот по ресурсам в организации, налогообложение (за которым часто стоит доказательство целевого использования средств) и отчетность.

## КАК ВЫ СЧИТАЕТЕ, НАСКОЛЬКО В ДАННЫЙ МОМЕНТ РЕСУРСНО-УСТОЙЧИВА ВАША НЕКОММЕРЧЕСКАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ?

Укажите в процентах (совсем неустойчива – 0, максимально устойчива – 100%)

А вот как ответили на этот же вопрос участники дистанционного курса «Финансовая грамотность для НКО» - 176 некоммерческих организаций из различных регионов России:





### III. Юридический.

Это взгляд в первую очередь с точки зрения законодательства. Какие операции с ресурсами разрешены некоммерческим организациям вообще и определенным организационно-правовым формам НКО? На основании каких положений устава организация совершает то или иное действие? Какие договоры пожертвований может подписывать организация со своим донором, а какие не может и почему? Является ли то, как организация ведет свою деятельность, законным, сможет ли она это доказать в случае проверки? Это те вопросы, которые нередко ставит перед собой юрист. Закон разрешает все, что не запрещено. Так что для юридического взгляда важна активная формулировка – не «можем ли мы это сделать, не запрещает ли нам закон?», а скорее - «как мы можем решить актуальную задачу, не нарушая существующих правовых норм?».

В вашей организации могут присутствовать все три должности – руководитель, бухгалтер и юрист. А возможно, своего юриста у организации нет или все три функции совмещает руководитель. Независимо от того, сколько людей в вашей НКО представляют эти три взгляда, руководителю при работе с ресурсами рекомендуется помнить обо всех трех. Принимая управленческое решение, необходимо проверить состоятельность своего решения с этих трех точек зрения.

Какой из взглядов основной? Конечно, управленческий: ведь именно руководитель ставит ресурсную задачу - привлечь, сохранить, потратить исходя из миссии организации, ее целей, внутреннего состояния и возможностей внешней среды. Юридический и бухгалтерский взгляды помогают вписать управленче-

Как мы видим, максимальной устойчивости достичь нелегко: только 2% ответивших оценили устойчивость своей организации как превышающую 90%.

Почти 10% - оценили свою устойчивость с точки зрения ресурсов как близкую к нулю, в основном это те, кто только начинает деятельность или находится в кризисной стадии развития.

Большинство же НКО предполагают, что их организация средне-устойчива.

По мнению участников курса, ресурсной устойчивости НКО прежде всего способствуют:

- диверсификация ресурсов, достигаемая за счет умения организации привлекать разнообразные источники ресурсов (особенно такие, как частные пожертвования и доходы от собственной предпринимательской деятельности);
- умение привлечь достаточно ресурсов, чтобы организация могла работать постоянно, сохраняя преемственность, поддерживая не только содержательную деятельность, но и административные расходы;
- яркий способный руководитель и сильная команда;
- хорошие связи с властью и сообществом, доверие окружающих, наработанная репутация.

А главное - способность НКО быть гибкой, постоянно меняться, использовать открывающиеся возможности и перестраивать деятельность в зависимости от окружающей среды, не теряя главного и не отказываясь от своей миссии.

ские задачи и решения по ресурсам в правовое поле и общепринятую систему учета, документооборота, чтобы организация соответствовала внешним требованиям, а также для внутреннего удобства придерживалась системы понятных, разработанных правил работы с ресурсами.

Именно поэтому над данной брошюрой работала команда управленцев, бухгалтеров и юристов НКО. Благодаря этому сотрудничеству тема финансовой грамотности была рассмотрена с трех разных сторон. Было ли это легко? – Едва ли: ведь у каждой из трех профессий свой язык, ценности и ориентиры. Тем не менее отказаться ни от одной из этих граней не представляется возможным. Ведь именно способность совместить все три угла зрения на ресурсы позволяет руководителю НКО быть финансово грамотным, принимать взвешенные и законные решения.

Исходя из описанного выше, под **финансовой грамотностью** будем понимать готовность организации законно и эффективно управлять своими ресурсами. Финансово грамотная НКО знает и использует возможности сохранения и приумножения средств, умеет с наибольшей отдачей направить ресурсы на реализацию своей уставной цели.

### 3. РЕСУРСЫ ОРГАНИЗАЦИИ – ТИПЫ, АСПЕКТЫ РАССМОТРЕНИЯ И СТРАТЕГИИ В УПРАВЛЕНИИ РЕСУРСАМИ

#### 3.1. Некоммерческая организация: типы ресурсов

Ресурсы - это все, что может быть использовано организацией для достижения своих целей. Можно выделить несколько основных типов ресурсов:



**Человеческие** – это люди, рассматриваемые как с точки зрения их численности, так и с точки зрения их потенциала (компетенция<sup>1</sup>, опыт, интеллект, способность к постоянному совершенствованию и развитию). Например:

- волонтеры;
- сторонники организации;
- сотрудники;
- привлекаемые специалисты;
- члены;
- члены правления, попечительского совета, учредители;
- эксперты, оказывающие pro bono<sup>2</sup> услуги;
- контакты организации со СМИ, чиновниками, государственными организациями, экспертами, другими НКО и т.д.;
- люди, доверяющие организации.

**Финансовые** – это денежные средства, имеющиеся в распоряжении организации. Особенностью НКО является целевой характер финансовых ресурсов. Это означает, что НКО может использовать денежные средства только на цели, предусмотренные ее учредительными документами. Например:

- прибыль от собственной коммерческой деятельности;
- членские взносы;
- средства, полученные как госзаказ;
- средства бюджетов (субсидии, гос. гранты);
- льготы;
- денежные и материальные пожертвования от частных доноров;
- денежные и материальные пожертвования от бизнес-компаний;
- гранты, кроме государственных;
- кредиты банков;
- дивиденды по ценным бумагам;
- доходы от финансовых операций (например, депозиты);
- доходы от целевого капитала и др.

**Материальные** – совокупность предметов труда, которые участвуют в процессе производства и являются необходимой основой для выпуска продукции или оказания услуг. Например:

- помещения;
- земельные участки;
- оборудование;
- материалы;
- готовая продукция и др.

**Информационно-технологические** – совокупность нематериальных активов (информации, технологий, приемов, методов, документов и др.), обеспечивающих функционирование организации. Например:

- базы данных клиентов;
- базы данных доноров;
- информация о потребностях целевых групп;
- информация о проблемах, способах, эффективности и агентах их решения;
- внутренние технологии для организации эффективной работы;
- технологии взаимодействия;
- технологии работы с целевыми группами;
- интернет- и компьютерные технологии, обеспечивающие внутренние и внешние рабочие процессы в НКО и др.

<sup>1</sup> [http://ru.wikipedia.org/wiki/Компетенция\\_\(управление\\_персоналом\)](http://ru.wikipedia.org/wiki/Компетенция_(управление_персоналом)).

<sup>2</sup> Pro bono (« для общественного блага») – профессиональные услуги квалифицированных специалистов (юристов, бухгалтеров, программистов и т.д.), которые оказываются организации безвозмездно.

При рассмотрении каждого из перечисленных выше типов ресурсов можно выделить несколько разных аспектов. Это полезно делать при анализе ситуации, так как ресурсы в любой работающей организации находятся в постоянном движении и трансформации. Более того, все виды ресурсов в организации находятся в тесной взаимосвязи.

### **3.2. Аспекты рассмотрения ресурсов**

Предлагается использовать пять основных аспектов:

<b>Наличие</b>	Этот аспект отражает сам факт наличия ресурсов, а также достаточность (либо недостаточность) ресурсов того или иного вида для деятельности организации и выполнения ею поставленных задач.
<b>Состояние</b>	Данный аспект характеризует то состояние, в котором находятся ресурсы, их новизну/изношенность, потенциал, хранение и учет.
<b>Привлечение</b>	Описывает то, как происходит привлечение ресурсов, налажен ли их оптимальный приток в организацию. Привлекает ли организация именно те ресурсы, которые ей нужны? Привлекаются ли они из разных источников? В достаточном ли количестве и нужного ли качества?
<b>Выбытие</b>	Отражает, какие именно ресурсы уходят из организации. Не теряются ли ресурсы из-за халатного обращения? Расстается ли организация вовремя с изношенными, потерявшими актуальность ресурсами? Как фиксируется и учитывается выбытие ресурсов?
<b>Эффективность использования</b>	Этот аспект описывает, насколько активно и эффективно используются наличные ресурсы в организации. Нет ли недогрузов и перегрузов? Оправдывает ли эффект от применения ресурса затраты на его привлечение и поддержание?

Для того чтобы оценить разные аспекты имеющихся в вашей организации ресурсов, предлагаем воспользоваться специальной методикой оценки – «Ресурсометром».

## 4. РЕСУРСОМЕТР<sup>3</sup>

Оцените различные ресурсы вашей организации и их использование по 5-балльной шкале, где балл означает уровень согласия со сформулированным утверждением:

- 1 – полностью не согласен (нет!),
- 2 – не согласен (нет),
- 3 – частично согласен (+/-),
- 4 – скорее согласен (да),
- 5 – полностью согласен (да!).

ПАРАМЕТРЫ ДЛЯ ОЦЕНКИ	БАЛЛЫ				
	1 Нет!	2 Нет	3 +/-	4 Да	5 Да!
<b>1. Человеческие ресурсы</b>					
1.1. Организации на сегодняшний день хватает человеческих ресурсов: сотрудников, специалистов, волонтеров и т.д.					
1.2. Сотрудники, специалисты и волонтеры организации хотят и могут активно и эффективно работать. Они достаточно мотивированны, квалифицированы, не страдают от выгорания					
1.3. В организации налажена работа по привлечению человеческих ресурсов. Когда есть необходимость, кадры привлекаются в достаточном количестве и качество кадров соответствует необходимому					
1.4. «Текучесть», смена кадров в организации оптимальная. Кто-то покидает организацию, но нет необоснованной, слишком быстрой, массовой, невосполнимой «потери» людей. Это так?					
1.5. Организация эффективно использует труд своих сотрудников, специалистов и волонтеров. Работа организована хорошо, люди достаточно загружены и «используются по назначению», то есть выполняют работу на уровне своей квалификации и мотивации					
<b>2. Финансовые ресурсы</b>					
2.1. Организация имеет финансовые ресурсы, достаточные для ее функционирования					
2.2. Ведется грамотный и систематичный учет финансовых ресурсов. Деньги, которые не нужно тратить немедленно, не лежат «мертвым грузом»: во всех случаях, когда есть такая возможность, они «работают»					



ПАРАМЕТРЫ ДЛЯ ОЦЕНКИ	БАЛЛЫ				
	1 Нет!	2 Нет	3 +/-	4 Да	5 Да!
2.3. В организации постоянно и успешно ведется работа по привлечению финансовых ресурсов. Используется больше одного источника привлечения средств					
2.4. Организация не теряет средства на штрафах, не лишается денег по неосторожности, неаккуратности либо в результате преступных действий. Это так?					
2.5. Имеющиеся в организации финансовые ресурсы используются рационально. Оптимизировано налогообложение. При закупке товаров и услуг сравниваются предложения нескольких поставщиков либо проводятся тендеры. Выбранные формы и технологии работы позволяют организации добиваться заметного эффекта при вложении сравнительно небольших средств					
<b>3. Материальные ресурсы</b>					
3.1. Организация имеет материальные ресурсы, достаточные для ее функционирования					
3.2. Ведется учет имеющихся в организации материальных ресурсов. Соблюдаются условия хранения и эксплуатации, осуществляется текущий и профилактический уход. Материальные ресурсы организации (помещение, оборудование и т.д.) не являются слишком изношенными, в основном не требуют немедленного ремонта и обновления. Это так?					
3.3. В организации ведется планомерная работа по уточнению потребностей в материальных ресурсах и их привлечению/приобретению. Не все материальные ресурсы организация закупает: часть получает в дар, на льготных условиях и т.д.					
3.4. Организация не лишается материальных ресурсов по неосторожности, неаккуратности либо в результате преступных действий. Изношенные и морально устаревшие материальные ресурсы вовремя списываются и заменяются новыми. Это так?					
3.5. Имеющиеся материальные ресурсы используются рационально. Оборудование, помещения и т.д. оптимально загружены и используются по назначению. Материальные ресурсы с неполной, нерегулярной загрузкой не лежат «мертвым грузом»: во всех случаях, когда есть такая возможность, они «работают» (сдаются или берутся в аренду, находятся в совместном пользовании и т.д.)					
<b>4. Информационно-технологические ресурсы</b>					
4.1. Организация владеет достаточной информацией и технологиями для полноценной работы					

ПАРАМЕТРЫ ДЛЯ ОЦЕНКИ	БАЛЛЫ				
	1 Нет!	2 Нет	3 +/-	4 Да	5 Да!
4.2. Необходимая информация и технологии хранятся надежно в удобном и доступном виде для тех, кто должен и может их использовать для работы. Сотрудники проходят регулярный инструктаж и обучение по работе с информационно-технологическими ресурсами, имеют необходимые знания и умения. В организации работает система передачи информации и технологий между сотрудниками, сохраняется преемственность между опытными и новыми, ушедшими и пришедшими					
4.3. Организация накапливает именно ту информацию и технологии, которые нужны для ее деятельности. В организации налажены мониторинг и поиск необходимой информации, отслеживается появление новых технологий в своей тематической сфере					
4.4. Организация не лишается информационно-технологических ресурсов по неосторожности, неаккуратности либо в результате преступных действий, а также из-за плохого хранения и недостатка преемственности. Организация отслеживает эффективность, свежесть, актуальность своих технологий и информационных ресурсов. Те информационные и технологические ресурсы, которые не используются, не потребляют ресурсы на свое хранение и поддержание. Организация не использует устаревшие и неэффективные информационно-технологические ресурсы, вовремя освежает их либо заменяет новыми. Это так?					
4.5. Эффект от использования информационных ресурсов и технологий организации соответствует затратам на их приобретение, разработку, развитие, поддержание. Технологии и информационные ресурсы, которыми располагает организация (особенно те, в поддержание которых вкладывает средства), активно и регулярно используются					
<b>5. Стратегия и коммуникации по ресурсам</b>					
5.1. Организация имеет ресурсную стратегию. Постоянно ведется мониторинг, планирование и реализация стратегий управления отдельными группами ресурсов и ресурсами по организации в целом. Отслеживаются и внедряются новые ресурсные инструменты и решения					
5.2. В организации хорошо поставлен и грамотно ведется бухгалтерский учет					
5.3. В организации хорошо поставлен и грамотно ведется управленческий учет, работает система финансового менеджмента					

ПАРАМЕТРЫ ДЛЯ ОЦЕНКИ	БАЛЛЫ				
	1 Нет!	2 Нет	3 +/-	4 Да	5 Да!
5.4. В организации реализуются принципы прозрачности, открытости, демократичности при распределении ресурсов внутри и вовне, информировании о них					
5.5. Различные функции по работе с ресурсами прописаны и понятны сотрудникам организации. Функции по работе с ресурсами распределены, а не возложены полностью на одного человека. Все, кто работает с ресурсами в организации (руководитель, бухгалтер, менеджеры проектов, фандрайзер, фин. менеджер и т.д.), взаимодействуют конструктивно, координируют свои действия					

## 5. АНАЛИЗ РЕЗУЛЬТАТОВ РЕСУРСОМЕТРА

*Шаг 1* Оцените, какие типы ресурсов лучше представлены в вашей организации. Для этого заполните таблицу:

ТИПЫ РЕСУРСОВ	КАК СЧИТАТЬ?	ИТОГ
Человеческие	Сумма баллов 1.1-1.5	
Финансовые	Сумма баллов 2.1-2.5	
Материальные	Сумма баллов 3.1-3.5	
Информационно-технологические	Сумма баллов 4.1-4.5	
<b>Общий балл 1</b>	Сумма всех баллов	

*Шаг 2* Отдельно проанализируйте баллы, набранные вами в разделе «Стратегия и коммуникации при работе с ресурсами». Для этого заполните таблицу:

АСПЕКТЫ РАБОТЫ С РЕСУРСАМИ	КАК СЧИТАТЬ?	ОБЩИЙ БАЛЛ 2
Стратегия, ведение бухгалтерского учета, ведение управленческого учета, коммуникации, делегирование полномочий	Сумма баллов 5.1, 5.2, 5.3, 5.4, 5.5	

*Шаг 3* Вычислите ваш балл ресурсной устойчивости (общий балл 1 + общий балл 2).

**БАЛЛ РЕСУРСНОЙ УСТОЙЧИВОСТИ ДЛЯ ВАШЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ =**

### ДЛЯ СРАВНЕНИЯ:

средний балл НКО-участниц дистанционного курса «Финансовая грамотность НКО» в 2012 году был **83 балла**.

*Шаг 4* Оцените, какие **аспекты работы с ресурсами** лучше представлены в вашей организации. Для этого заполните таблицу:

АСПЕКТЫ РАБОТЫ С РЕСУРСАМИ	КАК СЧИТАТЬ?	ИТОГ
Наличие	Сумма баллов 1.1, 2.1, 3.1, 4.1	
Состояние	Сумма баллов 1.2, 2.2, 3.2, 4.2	
Привлечение	Сумма баллов 1.3, 2.3, 3.3, 4.3	
Выбытие	Сумма баллов 1.4, 2.4, 3.4, 4.4	
Эффективность использования	Сумма баллов 1.5, 2.5, 3.5, 4.5	

На основании проведенного анализа вы можете оценить, какие ресурсы вашей организации и какие аспекты работы с ними требуют наибольшего внимания. В целом, как показывает практика, наиболее сильными в НКО являются человеческие и информационно-технологические ресурсы. Хуже всего обстоят дела с финансовыми ресурсами. Очень многие руководители также констатируют либо отсутствие, либо недостаток работы с ресурсной стратегией в своей организации. В связи с этим имеет смысл поговорить о стратегиях управления ресурсами. В брошюре рассматриваются три основных типа стратегий.

## 6. ОСНОВНЫЕ СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ РЕСУРСАМИ

- I. ПРИВЛЕКАТЬ Акцент в этой стратегии делается именно на постоянное и эффективное привлечение ресурсов (через фандрайзинг, членские взносы, предпринимательскую деятельность и т.д.).
- II. СОХРАНЯТЬ Эта стратегия строится на том, чтобы максимально экономно и рационально использовать наличные ресурсы, планировать такую деятельность и таким образом, чтобы потребность организации в новых ресурсах была минимальной.
- III. ПРИУМНОЖАТЬ Главный подход в этой стратегии в том, чтобы развить и приумножить те ресурсы, которые у организации уже есть, сделать так, чтобы их эффективность была максимальной. Например, стратегия приумножения может привести к таким решениям, как инвестиции имеющихся у организации средств (чтобы деньги «работали»),

дополнительное обучение и развитие сотрудников (чтобы максимально повысить квалификацию и мотивацию уже работающих в НКО людей) и т.д.

Эти стратегии редко применяются в «чистом» виде: обычно руководитель реализует их сочетание в той или иной пропорции. Тем не менее важно осознавать их как разные подходы. В зависимости от внутренних обстоятельств организации и состояния внешней среды на определенный период жизни организации одна из этих стратегий может быть принята как опорная.

**Подводя итоги главы**, отметим, что знание своих актуальных и потенциальных ресурсов, умение их привлечь и управлять ими являются главными необходимыми навыками, обеспечивающими ресурсно-устойчивость организации. При этом совмещение руководителем управленческого взгляда на работу с ресурсами со взглядами на этот процесс бухгалтера и юриста составляет основу финансово грамотного управления организацией.



## ГЛАВА 2. РАСХОДЫ ОРГАНИЗАЦИИ

---

*Остерегайтесь мелких напрасных расходов,  
ибо маленькая течь может потопить  
большой корабль.*

**БЕНДЖАМИН ФРАНКЛИН**

В предыдущей главе мы говорили об одной из вершин треугольника ресурсной устойчивости организации – о том, что означает ЗНАТЬ об имеющихся и потенциальных ресурсах. В данной главе речь будет идти о второй вершине – о том, как грамотно УПРАВЛЯТЬ имеющимися ресурсами, в частности расходами организации.

Именно прогнозирование расходов помогает руководству составлять реальные планы работы организации на будущее. Оценка расходов, а также их анализ помогают руководителям оценивать работу отдельных менеджеров и организации в целом. В этой главе мы будем говорить о расходах некоммерческих организаций и действиях руководителей, связанных с их учетом, оптимизацией и покрытием.

## 1. ТРИ ШАГА ПО МЕНЕДЖМЕНТУ РАСХОДОВ

Что можно посоветовать руководителю НКО, чтобы он действительно управлял теми расходами, которые несет организация? Мы разработали простой алгоритм из трех шагов.

*Шаг 1*    **Уточните расходы:**

поймите, сколько ресурсов и на что именно вы тратите в своей организации. Разделите административные и программные/проектные расходы.

*Шаг 2*    **Оптимизируйте расходы:**

проанализируйте, какие затраты можно уменьшить, от чего отказаться, что заменить без ущерба для деятельности.

*Шаг 3*    **Спланируйте покрытие расходов:**

продумайте, откуда брать ресурсы на покрытие расходов, отдельно продумайте покрытие административных расходов организации.

Далее мы рассмотрим каждый шаг более подробно, но сначала остановимся на таком важном понятии, как бюджет организации.

## 2. БЮДЖЕТ КАК ИНСТРУМЕНТ УПРАВЛЕНИЯ

Как вам наверняка известно, универсальный инструмент отслеживания и расходов и доходов – это **бюджет**.

**Цикл работы с бюджетом** в организации выглядит следующим образом:

- |   |  |
|---|--|
| 1. Начало процесса работы с бюджетом, сбор необходимых для его составления данных.  | 5. Консолидация – сведение всех областей воедино.          |
| 2. Составление смет расходов по областям ответственности/направлениям деятельности. | 6. Одобрение всеми ключевыми людьми объединенного бюджета. |
| 3. Прогнозирование доходной части бюджета.  | 7. Собственно работа по исполнению бюджета.                |
| 4. Переговоры и достижение консенсуса по каждой области.                            | 8. Контроль выполнения бюджета.                            |

Бюджет – один из важнейших документов в организации. Ниже мы рассмотрим несколько видов бюджетов. Предложенные описания и таблицы подходят как для организации в целом, так и для отдельных проектов/программ. Обращаем ваше внимание на то, что приведенные формы – это всего лишь один из возможных примеров: вы можете выбрать удобную для вас форму в соответствии с вашими потребностями и требованиями, существующими в конкретной ситуации.

Для нужд финансового управления организацией обычно используются три типа бюджетов: «внутренний бюджет», который рекомендуется для контроля расходов, «внешний бюджет», который хорошо подходит для любой отчетности, и годовой финансовый план.

#### «ВНУТРЕННИЙ БЮДЖЕТ» ДЛЯ КОНТРОЛЯ РАСХОДОВ

ДОХОДЫ				РАСХОДЫ			
Статья дохода	План	Имеется	Разница	Статья расхода	План	Истрачено	Разница

Руководителю хорошо бы регулярно просматривать этот бюджет, чтобы понимать текущее финансовое состояние организации и принимать соответствующие решения по корректировке бюджета. Так что руководителю важно согласовать с главным бухгалтером периодичность предоставления этих данных. Из опыта: обычно достаточно ежемесячного контроля (если нет форс-мажорных ситуаций). Если в организации параллельно осуществляется несколько проектов, то важно иметь такой бюджет как по каждому отдельному проекту, так и по организации в целом.

О других внутренних документах, которые хорошо бы иметь руководителю для финансового управления, пойдет речь позже, в теме «Финансовый учет в организации».

#### «ВНЕШНИЙ БЮДЖЕТ» ДЛЯ ОТЧЕТОВ

СТАТЬЯ РАСХОДА	ПЛАН	ФАКТ	ОСТАТОК

Этот вид бюджета предоставляется в качестве финансового отчета об использовании средств (например, для донора). В графу «план» вносится утвержденный ранее бюджет, в графу «факт» – реально произведенные расходы, после этого считается остаток. Остаток может быть положительным – недорасход средств по статье, и отрицательным – перерасход. Если отчет не совпадает с окончанием периода финансирования, то дополнительно включаются следующие графы: «Остаток с прошлого периода» и «Расход в текущем периоде» (вместо графы «Факт»).

#### **Важный вид бюджета – это финансовый план (бюджет, смета) организации.**

Финансовый план включает расходы и предполагаемые доходы организации. Обычно он создается на год и вместе с содержательной Программой утверждается до начала года уполномоченным органом управления НКО (Общим



собранием, Правлением или иным коллегиальным органом). При этом важно, чтобы деятельность, расходы и доходы, описанные и в Программе, и в финансовом плане, соответствовали Уставу организации.

Описание примерной структуры Программы и вида финансового плана вы найдете в дополнительных материалах (см. файл «2.1. Obrazec programmi i fin\_plana»).

Несмотря на то что НКО зачастую сложно точно спрогнозировать объемы поступления средств и их расходования, все же финансовый план должен непременно приниматься в качестве внутреннего прогноза финансирования организации, который в дальнейшем может меняться. Изменения могут вноситься в течение года (также уполномоченным органом). В конце года уполномоченный орган управления утверждает отчет о выполнении плана и годовой бухгалтерский баланс, то есть отчет о реальных поступлениях и расходовании средств в организации.

**БЮДЖЕТ** (от англ. budget – сумка) – имеющая официальную силу, признанная или принятая роспись, таблица, ведомость доходов и расходов экономического субъекта за определенный период времени, обычно за год.

### Как работать с бюджетом?

Работа с имеющимся бюджетом – это важная функция руководителя. Периодически руководитель совместно с бухгалтером, а также финансовым менеджером и юристом, если они есть в организации, а также с руководителями программ/проектов проверяет бюджет организации и отдельных проектов на качество.

### Что такое качественный бюджет?

Это бюджет, отвечающий в первую очередь требованиям полноты (ничто не забыто) и реалистичности:

1. Соответствует краткосрочным и долгосрочным целям организации.
2. Отражает текущую и прогнозируемую действительность и учитывает политические, экономические, экологические и другие факторы внешней среды.
3. Учитывает все необходимые расходы как на содержательную деятельность организации, так и на ее поддержание и развитие.
4. Отражает все существующие обязательства внутри организации (сотрудники, офис, безопасность и т. п.) и вовне – обязательства перед донорами и перед целевой группой.
5. Соответствует требованиям действующего законодательства.
6. Хорошо структурирован, удобен в управлении. В меру подробный. Имеет необходимые комментарии и пояснения. Рассчитан в Excel или другой программе с использованием формул, что позволяет избежать арифметических ошибок и легко пересчитывать весь бюджет при изменении отдельных параметров.
7. Представляет достоверные цены (при необходимости с учетом инфляции), не занижен и не завышен как по расходам, так и по доходам.

Важно также оценить, насколько продумана система управления бюджетом (система мониторинга и учета фактических расходов и доходов, профилактика рисков, ответственность за исполнение бюджета и т.п.).

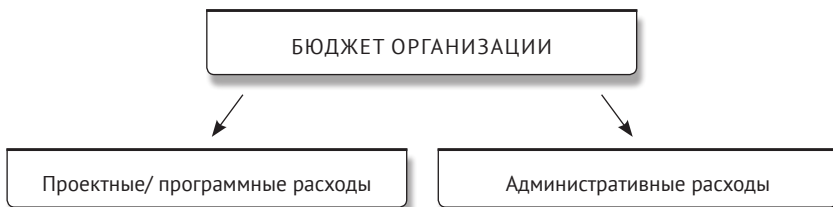
Собственно говоря, именно рамки бюджета позволяют вам осуществить все три ранее упомянутых шага и, в частности, форматировать процесс уточнения расходов организации.

### **3. СКОЛЬКО РЕСУРСОВ И НА ЧТО ВЫ ТРАТИТЕ В СВОЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ? УТОЧНЯЕМ РАСХОДЫ. СОЗДАЕМ И КОРРЕКТИРУЕМ БЮДЖЕТ**

#### ***3.1. Проектные и административные расходы***

В процессе осуществления своей деятельности некоммерческая организация сталкивается с необходимостью нести определенные расходы. Очень важно понимать, какие именно расходы есть в вашей организации, насколько они велики и как соотносятся с доходами.

В бюджете организации можно выделить 2 группы расходов – проектные (либо программные) и административные:



Проектные/программные расходы – расходы, направленные на проведение мероприятий и программ организации (например, проведение спортивных турниров и состязаний, занятий по профориентации с молодежью, выездных семинаров и т. п.). К этому же блоку можно отнести расходы на организацию и оказание платных услуг организации (если они есть) – так называемые коммерческие расходы.

Административные расходы – расходы, направленные на содержание штата сотрудников, на обеспечение бесперебойной работы и развития организации, аренду помещений (при необходимости), поддержание в функциональном состоянии собственных объектов недвижимости и прочее.

Важно отметить, что в отличие от коммерческих структур, где распределение расходов относится к управленческому, внутреннему учету, т. е. может вестись так, как решит организация, и даже не вестись вовсе, то для некоммерческих организаций распределение расходов оговорено законодательством. НКО обязана вести учет расходов целевым образом, т. е. изначально относить к тому или иному направлению деятельности. Расходы будут признаны целевыми, если по программе (проекту) они соответствуют уставной деятельности, предусмотрены сметой и произведены в соответствии с ней. Они будут признаны целевыми административными, если предусмотрены сметой и не противоречат уставу. Они будут признаны целевыми по коммерческой деятельности, если непосредственно связаны с ее выполнением и такая деятельность предусмотрена уставом.

Теперь коротко коснемся отдельных видов расходов. Причем если с программными расходами все более или менее понятно – они зависят от содержания того или иного проекта, то административные расходы обычно вызывают довольно много вопросов, поэтому мы рассмотрим их более подробно и с примерами.

Административные расходы в вашей организации составляют:  %

Как вам кажется, каковы в среднем административные расходы российских НКО? 139 участников дистанционного курса «Финансовая грамотность для НКО» так оценили объем административных расходов своих НКО, работающих в различных регионах РФ:

АДМИНИСТРАТИВНЫЕ РАСХОДЫ В НКО



Среди организаций, принявших участие в опросе, около трети имеют административные расходы менее 10% (включительно). Если рассматривать интервал от 0 до 20%, то в него укладываются заметно больше половины организаций (около 60%). Только 7% организаций имеют административные расходы, превышающие 50% годового бюджета.

## **3.2. Проектные/программные расходы. Бюджет проекта/программы**

### **3.2.1. Распространенные статьи расходов по проекту/программе**

- Оплата труда: зарплата штатных сотрудников и контрактников, работающих по проекту.
- Гонорары экспертам и консультантам плюс необходимые отчисления с фонда оплаты труда.
- Помещение: оплата аренды (покупки) плюс коммунальные платежи в соответствии с количеством необходимых для проекта помещений и продолжительностью их использования для проектных нужд.
- Оборудование, необходимое для проекта, включая расходные материалы и обслуживание.
- Командировочные и транспортные расходы: стоимость билетов, суточные, стоимость проживания в гостинице и налоги с суточных, если необходимо.
- Публикации, издательские расходы: дизайн, верстка, редактирование, корректура, печать.
- Устный и письменный перевод.
- Рассылка и связь: почтовые расходы, оплата телефона, факса, электронной почты, Internet.
- Канцелярские товары и офисные принадлежности для проекта.

Интерпретировать эти цифры можно по-разному. Можно объяснять их эффективностью работы, а можно – несознательностью дарителей, которые хотят поддерживать только прямую деятельность и/или неумением организации заложить необходимые административные расходы в бюджеты проектов. Предлагаем вам самим выбрать подходящее объяснение, не забывая, конечно, о том, что некоммерческие организации могут быть очень разными и для каждой организации будет свой ответ.

Статьи, которые входят в административные бюджеты НКО – также могут быть очень разными. Наиболее распространенные – это обслуживание банковских счетов, аренда, канцтовары, телефоны (сотовые и стационарные), ведение бухучета, заработная плата. Для этих же статей можно предложить массу идей по оптимизации. Пытались ли вы:

- Найти в своей городе банк с минимальными расценками за обслуживание или договориться с банком о бесплатном обслуживании?
- Перейти на упрощенную систему налогообложения?
- Передать бухучет на аутсорсинг либо сократить процент занятости бухгалтера (в большинстве организаций базовое бухгалтерское сопровождение вполне реально вести на 30%-ной занятости, получая надбавку на периоды проектов)?

Именно так многим НКО удастся разумно сократить казалось бы самые необходимые расходы.

Есть разные подходы к оптимизации административных расходов. Можно снижать сами расходы, то есть расходовать меньше, чтобы нужно было меньше покрывать («поставлю энергосберегающие лампы, и мне нужно будет не 100, а 20 лампочек в год»); а можно оптимизировать покрытие расходов («использую те же 100 лампочек, но не куплю, а попрошу пожертвовать или попрошу скидку; либо заложу эти лампочки в проектный бюджет как расходы по проекту»). Ну и конечно же, экономить на административных расходах сверх меры не стоит: это может отразиться как на репутации организации, так и на качестве и эффективности работы.

При поиске средств обратите внимание на то, что бюджет (или смета расходов) – возможно, самая главная часть заявки – ее просматривают все доноры, независимо от того, обращаетесь ли вы за корпоративным пожертвованием, пытаетесь получить государственную субсидию или участвуете в грантовом конкурсе.

**Бюджет должен быть прямым образом связан с деятельностью по проекту/программе (мероприятиями).** Также в большинстве случаев вам понадобится сделать пояснения – комментарии к бюджету. Этот раздел содержит список всех ресурсов, необходимых для проведения планируемых мероприятий, и отвечает на вопросы:

- Сколько денег требуется от донора?
- Из каких источников будут получены все остальные требующиеся для выполнения проекта ресурсы и на что они будут потрачены?
- На основании чего рассчитывались заработная плата, стоимость оборудования, уровень расходов на типографские и другие услуги?

### 3.2.2. Как работать с бюджетом отдельного проекта (программы)?

Можно выделить 5 этапов работы с бюджетом проекта.

#### 1-й этап **Расчет бюджета проекта без учета требований конкретных доноров**

На этом этапе важно:

- просчитать все *необходимые ресурсы* для реализации проекта;
- понять, какие ресурсы *уже имеются* в организации;
- рассчитать *минимальный и максимальный* бюджеты проекта.

#### 2-й этап **Расчет бюджета под конкретного донора**

Вопросы, которые необходимо себе задать на этом этапе:

- На какие *статьи* донор дает деньги? Практически у всех доноров есть ограничения по статьям – например, донор может не финансировать закупку оборудования или заработную плату.
- Какая *минимальная/максимальная сумма*, на которую можно подавать заявку?
- Нужен ли *собственный вклад*? Если да, то может ли он предоставляться в форме волонтерского труда или бесплатной аренды помещения, или необходима именно денежная форма? Может ли собственный вклад быть покрыт за счет средств партнерской организации, или это должны быть собственные средства/ресурсы организации? Какой процент от общей стоимости проекта должен составлять собственный вклад?
- По какой форме надо будет *отчитываться* по проекту? Нужно ли прикладывать копии первичных документов? Есть ли требование ведения специфических документов (особые таблицы учета рабочего времени или списки участников по определен-

- ной форме) или соблюдения особых требований (проведение тендера). Требуется ли отчетность по своему вкладу?
- Каковы *сроки и периодичность* предоставления отчетности?
  - Каков *порядок* перечисления средств донором?
  - Какая *форма договора*, который будет заключен с донором? (Очень важно ознакомиться с ней заранее, чтобы определить, будет ли поступление по договору облагаться налогом.)
  - Если пожертвование перечисляется в валюте, то по какому *курсу* будет идти перерасчет в отчете (по данному жертвователем, по курсу продажи, по среднему за период)?
  - Есть ли возможность *перераспределения* средств по статьям без официального запроса об изменении бюджета? Если есть, то в каких пределах?
  - Какие изменения произошли или планируются в *законодательстве* (например, планируется увеличение ставок налогов с ФОТ (фонд оплаты труда) или «урезан» список грантодающих организаций, в результате чего не облагаемый налогом грант превращается в налогооблагаемую субсидию)?
  - Есть ли возможность заложить увеличение цен с учетом *инфляции*, если проект планируется на несколько лет или имеет место длительный период рассмотрения заявки?
  - Оговаривается ли донором *форма бюджета*? Если донор предлагает свою форму бюджета, важно уточнить все нюансы заполнения (особенно это важно при подаче заявки в иностранные фонды). При составлении бюджета в произвольной форме важно понять степень детализации и по возможности ограничиться крупными статьями.

### 3-й этап **Согласование бюджета с донором**

Включает в себя уточнения, корректировку по статьям, «урезание» сумм.

На этом этапе важно взвесить, насколько вы готовы урезать бюджет (сравнивается с минимальным бюджетом по проекту), сравнивается объем получаемого финансирования с заявленными обязательствами, необходимым уровнем качества предоставляемых услуг и количеством отчетности по проекту.

Результатом этого этапа может быть даже отказ от финансирования, если предлагаемые донором условия и объем пожертвования не позволяют качественно реализовать проект.

### 4-й этап **Отслеживание расходования бюджета и своевременное внесение изменений**

На протяжении всего проекта необходимо отслеживать траты по проекту и их соотношение с принятым бюджетом.

В случае если необходимый процент перераспределения средств между статьями выше дозволенного донором, или в ходе реализации проекта стала явной необходимость новых статей расходов, нужно в письменной форме запросить разрешение на изменение бюджета с обоснованием возникших отклонений от первоначальной сметы и обязательно получить письменное разрешение.

*5-й этап*     **Отчетность по проекту**

Включает в себя:

- сбор необходимых первичных документов и проверку их правильности;
- формирование отчета.

Если за период реализации проекта организация потратила не все деньги, то можно сделать запрос о продлении срока действия проекта, проведении дополнительных мероприятий или разрешении потратить оставшиеся средства на расходы на уставную деятельность организации. В случае отказа остаток средств придется вернуть.

Аналогичным образом планируются расходы на коммерческую деятельность, так как коммерческая деятельность – тот же проект, но на платной основе. Тут не придется ничего согласовывать с донором, зато возникают коммерческие риски, связанные с реализацией продукта (услуги).

Основные требования к финансовой отчетности обязательно формулируются в договоре целевого пожертвования (или грантового соглашения).

В договоре целевого пожертвования документами финансовой отчетности обычно являются реестр расходов (см. файл «2.2. Forma reestra rashodov») и финансовый отчет (см. файл «2.3. Forma finansovogo otcheta»).

Все расходы должны соответствовать утвержденной заявке на проект. Возможные изменения в бюджете проекта предварительно согласовываются с донором.

Расходы подтверждаются первичными бухгалтерскими документами (платежными поручениями, счетами, договорами, актами выполненных работ (услуг), авансовыми отчетами др.)

Поскольку каждая организация должна вести документооборот в соответствии с российским законодательством и хранить все необходимые первичные бухгалтерские документы у себя, к отчетам прилагают копии этих документов.

Бюджет каждого проекта включает в себя средства, полученные от донора, и собственный вклад. Нередко финансовая отчетность по проектам предполагает и отчетность по собственному вкладу НКО в проект. Особенно внимательно нужно подойти к составлению реестра расходов.

## 4. РЕЕСТР РАСХОДОВ

Реестр составляется по определенной форме (см. файл «2.4. Reestr rashodov»). К реестру необходимо приложить копии первичных документов, связанных с выполнением проекта.

Каждая копия должна быть пронумерована в соответствии с ее порядковым номером в реестре расходов.

В случае если один документ упоминается в реестре несколько раз, прикладывается только одна копия документа. На ней ставятся номера всех статей реестра расходов, к которым документ относится.

Если к расходам по проекту вы относите только часть произведенных расходов (например, из закупленной в офис канцелярии на проект отнесена только половина), на копии платежного документа необходимо указать, какая сумма уплачена за счет средств данного целевого пожертвования.

Все расходы по проекту условно можно разделить на 3 группы:

1. Расходы на персонал (заработная плата, гонорары и налоги с Фонда оплаты труда; командировочно-транспортные расходы).
2. Расходы непосредственно на деятельность по проекту (проведение мероприятий, исследований, публикации, PR-деятельность, веб-проекты и т.д.).
3. Административные расходы (канцелярия, оборудование, аренда офиса, услуги связи, банка и т. д.).

Рассмотрим особенности отчетности по каждой из этих групп расходов.

### 4.1. Расходы на персонал

#### 4.1.1. Заработная плата, гонорары и налоги с Фонда оплаты труда

Вне зависимости от вида договора с занятыми в проекте специалистами (трудовой договор или гражданско-правовой договор) необходимо представить следующие документы, подтверждающие выплату заработной платы или гонорара:

- расчетную ведомость за каждый месяц (один или несколько документов на каждого занятого в проекте),
- платежное поручение (в том случае, если они перечисляются на банковскую карту),
- платежные поручения об уплате налогов.
- платежную ведомость (если деньги выплачиваются через кассу) или

Перечень налогов зависит от того, какую систему налогообложения применяет организация.

С каждым занятым в проекте сотрудником должен быть заключен договор (трудовой или гражданско-правовой) и его копия приложена к реестру:

- трудовой договор, если сотрудник работает в организации постоянно (или по совместительству),
- гражданско-правовой договор (подряда или договор возмездного оказания услуг) и акт для привлеченных специалистов.



**NB!** Суточные могут выплачиваться только сотрудникам организации, работающим по трудовым договорам. В организации должен быть издан приказ о назначении размера суточных, иначе выплаченные суточные подпадают под налог на доходы физических лиц.

#### 4.1.2. Командировочно-транспортные расходы

Командировочно-транспортные расходы включают в себя оплату проезда, проживания и суточные только сотрудников организации.

К документам, которые подтверждают эти расходы, относятся:

- командировочное удостоверение;
- отчет о командировке;
- авансовый отчет, к которому прикладываются все первичные документы:
- билеты,
- квитанция из гостиницы – в случае оплаты проживания за наличный расчет;
- счет, платежное поручение, акт оказанных услуг на приобретение билетов или на проживание в гостинице – в случае оплаты их по безналичному расчету.

### 4.2. Расходы на деятельность по проекту

Расходы непосредственно на деятельность по проекту обычно состоят из расходов на проведение мероприятий, исследований, веб-проекты, публикации, PR-деятельность.

**NB!** Гонорары ведущих – независимо от того, являются ли они сотрудниками организации или нет – учитываются по статье «Заработная плата».

#### 4.2.1. Проведение мероприятий

Среди основных расходов на проведение мероприятий – оплата аренды помещения, компенсация расходов на проезд и проживание участников и ведущих, оплата их питания и подготовки раздаточных материалов.

Далее перечислены основные документы, которыми подтверждаются расходы по этим статьям бюджета проекта.

#### Аренда помещения

Для отчета по этой статье расходов необходимо представить:

- договор аренды нежилого помещения,
- акт сдачи-приемки,
- счет (если он выставлялся, оплата может осуществляться и по договору), платежное поручение.

## Компенсация проезда и проживания участников и ведущих мероприятия (не являющихся сотрудниками организации)

Отношения с участниками мероприятия обязательно должны быть оформлены документально:

- представитель другой организации должен иметь с собой командировочное удостоверение и доверенность, согласно которой он имеет право действовать от имени своей организации, получать раздаточные материалы, получать деньги (например, за купленные билеты) и пр. Соответственно, с его организацией заключается договор целевого пожертвования на сумму компенсации и прикладываются копии документов, подтверждающие понесенные затраты;
- с волонтером заключается волонтерский договор, где прописывается обязанность организаторов мероприятия компенсировать понесенные волонтером затраты (проезд, проживание);
- в заключенном с ведущими мероприятий гражданско-правовом договоре обязательно прописываются обязательства выплатить гонорар, а также компенсировать понесенные в процессе оказания услуг затраты, а именно: проезд и/или проживание.

Для подтверждения правомерности выплаты компенсаций физическим лицам необходимы помимо договоров первичные документы, подтверждающие понесенные расходы:

- билеты (и участники, и ведущие передают организации свои билеты «туда», с обратных билетов нужно обязательно снять копию, затем оригиналы билетов участники и ведущие должны выслать по почте),
- квитанция из гостиницы или другой документ, подтверждающий понесенный участником или ведущим расход,
- если стоимость проезда и проживания компенсируется наличными – расходный кассовый ордер, если компенсация перечисляется участнику на карточку – платежное поручение.

### Питание

В том случае, если услуги питания участникам оказывает сторонняя организация (столовая, кафе и др.), документами отчетности являются:

- договор, ведущую систему налогообложения и
- акт/накладная и счет-фактура платит НДС),
- счет и платежное поручение.

**NB!** Если ведущие мероприятий – сотрудники организации, их проезд и проживание относят к статье «Командировочно-транспортные расходы»

В том случае, если организация самостоятельно готовит еду для участников мероприятия, а продукты закупает в магазине, необходимы:

- товарный чек,
- авансовый отчет.

Чтобы подтвердить расход продуктов, обязательно составьте регистрационный список участников и акт списания продуктов.

Регистрационный список участников включает следующие графы:

- название организации,
- фамилия, имя, отчество,
- должность,
- подпись.

### **Раздаточные материалы**

Перечень документов, которые нужно представить для отчета по расходам на изготовление раздаточных материалов, зависит от способа оплаты (наличный или безналичный) и от поставщика услуг (физическое или юридическое лицо).

#### **4.2.2. Проведение исследований**

Исследование может проводить организация или конкретное физическое лицо.

В файле «2.5. Dokumenti otchetnosti» перечислены документы отчетности, которые нужно представить в зависимости от того, кому заказано исследование (кто является поставщиком данной услуги – физическое или юридическое лицо), а также от того, каким образом производится оплата – по наличному или по безналичному расчету.

Важно помнить о том, что неотъемлемой частью заключенного договора на проведение исследования является техническое задание, где прописываются цели и задачи исследования, сроки выполнения, продукт, который должен быть получен в результате исследования и т.д.

#### **4.2.3. Веб-проекты**

Под расходами на веб-проекты понимаются затраты:

- на разработку дизайна сайта,
- на его обслуживание.
- на создание сайта,

Так же как и исследование, данная работа может быть заказана организации или физическому лицу.

Необходимые документы, подтверждающие эти расходы, будут разными в зависимости от того, физическое или юридическое лицо выполняло эти работы, а также от способа оплаты (см. приложение «2.5. Dokumenti otchetnosti»).

#### **4.2.4. Расходы на публикации**

К расходам на публикации относятся следующие:

- оплата работы редактора, корректора, дизайнера. С ними заключаются договоры возмездного оказания услуг. Договор может быть заключен и с организацией (юридическим лицом),
- печать и верстка.

Перечень необходимых документов для отчетности – в зависимости от способа оплаты и того, кто оказывает услуги (физическое или юридическое лицо) указан в приложении «2.5. Dokumenti otchetnosti».

#### **4.2.5. Расходы на PR-деятельность**

PR-деятельность по проекту может включать в себя:

- проведение пресс-конференций,
- разработку фирменного стиля проекта и др.
- изготовление материалов для информационно-формационной кампании,
- покупку или аренду выставочных стендов,

Аналогично предыдущим пунктам перечень необходимых для отчета документов определяется способом оплаты (наличный или безналичный) и тем, является ли исполнитель работы физическим или юридическим лицом (см. приложение «Dokumenty otchetnosti»).

### **4.3. Административный бюджет и административные расходы**

Административный бюджет, или бюджет административных расходов, представляет собой тот объем средств, который необходим организации для поддержания организационной структуры в рабочем состоянии, а также (в оптимальном случае) для обеспечения ее развития.

Административный бюджет – это прежде всего рабочий документ руководителя. Он является частью годового финансового плана организации, может быть частично представлен в бюджетах/сметах проектов; но поскольку организации важно иметь представление о том, сколько средств она тратит на свое существование и развитие, то неплохо иметь административный бюджет в качестве отдельного рабочего документа.

**Административный бюджет может состоять из следующих статей:**

- аренда;
- хостинг сайтов;
- коммунальные платежи;
- обслуживание банковского счета;
- телефон (в том числе сотовый);
- почтовые расходы, в том числе услуг экспресс-почты;
- Интернет;

- заработная плата административного персонала: директора, бухгалтера, секретаря, уборщицы, системного администратора и т. д.;
- отчисления в фонды социального страхования с заработной платы административного персонала;
- аудит;
- обслуживание бухгалтерской программы и юридической базы (например, «Консультант»);
- пошлины у нотариуса;
- юридические консультации;
- переводы;
- страхование;
- пожарная сигнализация;
- приобретение оборудования и инвентаря;
- капитальный и текущий ремонт;
- содержание офисного оборудования (в т. ч. расходные материалы);
- канцелярские и хозяйственные товары;
- командировочные расходы;
- развитие организации: повышение квалификации сотрудников, вложения в новое оборудование, знания, оснащение офиса, затраты на стратегическое планирование, организационное консультирование, обучение, стажировки и т. д.;
- содержание служебного транспорта;
- штрафы, пошлины, оплаты справок;
- и т. д.

Рассмотрим пример административного бюджета.

**ОПЛАТА ТРУДА ШТАТНЫХ РАБОТНИКОВ,  
УЧАСТВУЮЩИХ В УПРАВЛЕНИИ ОРГАНИЗАЦИЕЙ**

НАИМЕНОВАНИЕ ДОЛЖНОСТИ	ЗАРАБОТНАЯ ПЛАТА, РУБ. В МЕСЯЦ	КОЛИЧЕСТВО МЕСЯЦЕВ	ОБЩАЯ СУММА, РУБ.
Исп. директор	35 000	12	420 000
Секретарь - офис-менеджер	15 000	12	180 000
Юрист	18 000	12	216 000
Уборщица	10 000	12	120 000
Гл. бухгалтер	30 000	12	360 000
Налог с ФОТ	20,20%	1 296 000	261 792
<b>ИТОГО:</b>			<b>1 557 792</b>

## ОФИСНЫЕ РАСХОДЫ ОРГАНИЗАЦИИ

	СУММА В МЕСЯЦ, РУБ.	КОЛИЧЕСТВО МЕСЯЦЕВ	ОБЩАЯ СУММА, РУБ.
Аренда помещения	7500	12	90000
Оплата коммунальных услуг (электричество, вода, тепло)	21000	12	252000
Приобретение канцтоваров и расходных материалов	5000	12	60000
Оплата услуг связи (телефон, доступ в сеть «Интернет»)	7300	12	87600
Оплата банковских услуг	1000	12	12000
Почта	1500	12	18000
Нотариус	1500	12	18000
Переводы	1000	12	12000
		<b>Итого:</b>	<b>549600</b>

ПРИОБРЕТЕНИЕ ОСНОВНЫХ СРЕДСТВ,  
ПОДДЕРЖКА ПО, ОБСЛУЖИВАНИЕ ПК

	СТОИМОСТЬ ЕДИНИЦЫ, РУБ.	КОЛИЧЕСТВО	ОБЩАЯ СУММА, РУБ.
Лицензии на ПО			40000
Домен, хостинг	3600	12	43200
		<b>Итого:</b>	<b>83200</b>

## ОБСЛУЖИВАНИЕ ПРОЧИХ ОСНОВНЫХ СРЕДСТВ

	СТОИМОСТЬ ЕДИНИЦЫ, РУБ.	КОЛИЧЕСТВО	ОБЩАЯ СУММА, РУБ.
Кондиционеры в офисе	3000	12	36000
Кондиционер в конференц-зале	3000	12	36000
Общий ксерокс	400	12	4800
Комплектующие (ups и т.п.)	3000	12	36000
		<b>Итого:</b>	<b>112800</b>

Итого административные расходы организации составляют: **2 303 392 рублей** на 12 месяцев.

Составление административного бюджета крайне важно для организационного развития. Например, организация может установить лимит административных расходов на все проекты – иными словами, определить процент административных расходов в целом по организации. Утвердив бюджет административных расходов, легко определить минимальный размер годового бюджета организации в целом, а также количество и суммы финансирования разрабатываемых проектов.

Стоит заметить, что процент административных расходов в разных типах некоммерческих организаций варьируется от 5 до 85%, поэтому не может существовать единой нормы или единого способа его определения.

Каждая некоммерческая организация может легко определить свой средний процент административных издержек путем деления административных расходов за год на сумму годового оборота средств или на объем привлеченных за год средств. Знание и умелое применение 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.

Для чего руководителю необходимо составлять административный бюджет? Это нужно по нескольким причинам:

- чтобы хорошо представлять, какие постоянные расходы (независимо от наличия или отсутствия проектов) существуют в организации;
- чтобы понимать, во сколько обходятся эти расходы;
- чтобы иметь возможность закладывать частично эти расходы в различные проекты и тем самым, в конечном счете, покрывать их все;
- чтобы «держат руку на пульсе» и понимать в любой момент времени, при любых изменениях, какой перечень расходов нужно в первую очередь отслеживать и искать на них ресурсы.

Дополнительную информацию об административных расходах вы сможете найти в файлах: «2.6. Admin\_rasxodi» и «2.7. Za4em NKO admin\_rasxodi».

## 5. КАК ОПТИМИЗИРОВАТЬ ВАШИ РАСХОДЫ?

Оптимизация расходов включает в себя:

- исключение ненужных расходов;
- снижение нужных расходов.

Снизить расходы можно через экономию, полный отказ от расходов, совместное использование ресурсов (с другими организациями), реструктурирование расходов<sup>1</sup>, поиск возможностей получить какие-то ресурсы бесплатно или со скидкой.

<sup>1</sup> Например, после расчетов может оказаться, что дешевле купить собственный дешевый копир и бумагу, чем каждый раз копировать материалы в полиграфической фирме и т. д.

Стремиться минимизировать расходы – не значит действовать в ущерб интересам дела, лишь бы избежать затрат; задачу следует решать, отыскивая оптимально возможное соотношение доходов и расходов.

### ***5.1. Практические способы уменьшения различных расходов НКО<sup>2</sup>***

#### **1. Расходы на содержание помещений:**

- бесплатно использовать помещения на территории государственного учреждения;
- получить помещение в безвозмездное пользование;
- получить льготы по аренде и коммунальным платежам;
- создать удаленные рабочие места;
- использовать помещение совместно с другой организацией, арендную плату разделить.

#### **2. Расходы по обслуживанию и обеспечению помещения:**

- экономить электроэнергию (энергосберегающие лампы, автоматические выключатели света и т. д.), бумагу (печатаемая на черновиках), картридж (переводя принтеры в экономные режимы печати);
- закупать необходимое оборудование и расходные материалы у поставщиков, у которых соотношение цена-качество будет оптимальным (предварительно проводить анализ предложений различных поставщиков, искать новых выгодных поставщиков);
- закупать оборудование совместно с другими организациями в совместное пользование;
- отслеживать состояние оборудования и своевременно его ремонтировать, чтобы не тратить деньги на покупку нового.

#### **3. Расходы по использованию различных технологий:**

- снижать стоимость междугородних переговоров (использовать Skype и другие программы);
- получать бесплатное или со скидкой программное обеспечение (например, через программу «Инфодонор» компании «Майкрософт»);
- договариваться или искать бесплатный хостинг для сайтов.

---

<sup>2</sup> Из опыта авторов курса, а также по материалам мозгового штурма на очном курсе «Финансовая грамотность для НКО» осенью 2011 года.



#### 4. Расходы на персонал:

- обеспечивать постоянную занятость штатных сотрудников организации (перераспределять функции, повышать квалификацию сотрудников и помогать им в освоении новых направлений работы);
- работать с внешними специалистами на основе сдельной оплаты труда;
- создавать места с удаленным доступом, частичной занятостью, гибким графиком, что позволит вам загружать сотрудников частично, а им – дополнительно зарабатывать на стороне без ущерба для работы в организации;
- использовать аутсорсинг – передавать часть функций в другие организации (бухгалтерия, работа по сайтам, PR и т. п.);
- привлекать pro-bono юридические услуги, IT-услуги и т. д. (то есть как профессиональное волонтерство);
- использовать труд волонтеров.

#### 5. Расходы на приобретение чего-либо:

- вести переговоры для получения скидок со всеми поставщиками (связь, аренда, банк, хостинг и т.д.);
- отслеживать специальные предложения и рекламные акции.

#### ***5.2. Какие вопросы стоит задать себе, прежде чем снизить расходы?***

- Как можно увеличить эффективность расходов, которые организация собирается снизить?
- Как уменьшение той или иной статьи расходов повлияет на организацию через год, два, три, пять и десять лет?
- Какие риски связаны с теми или иными расходами, как снижение расходов повлияет на вероятность проявления этих рисков?
- Сколько можно уменьшить данную статью расходов без существенных негативных изменений в деятельности организации? Какой смысл, выполнение каких содержательных задач отражала эта статья расходов?
- Какие имеются альтернативные решения? Чем можно компенсировать сокращение расходов?

### **КЕЙС «ЭФФЕКТИВНАЯ РАБОТА С ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ»**

*Омская региональная общественная организация «Центр развития общественных инициатив», зарегистрирована в 2002 году, 3 штатных сотрудника, более 300 клиентов, работает как ресурсный центр для НКО, реализует молодежные проекты.*

Как и большинство НКО, Центр испытывает трудности с кадрами. Отсутствие достаточного финансирования не позволяет содержать в штате профессиональных специалистов. В то же время выпускники вузов социально ориентированных специальностей («Связи с общественностью», «Социальная работа» и др.) не могут после окончания учебы устроиться на работу из-за отсутствия опыта работы и стажа.

Чтобы частично решить кадровую проблему организации, а также помочь в дальнейшем трудоустройстве выпускников, с 2009 года Центр участвует в реализации Программы до-

## 6. ОТКУДА БРАТЬ РЕСУРСЫ, ЧТОБЫ ПОКРЫТЬ ВАШИ РАСХОДЫ?

Существуют две основные возможности покрыть ваши проектные и административные расходы.

### **Первая – найти и привлечь ресурсы извне.**

Это означает заняться фандрайзингом:

- у бизнеса; скорее даже единично, можно получить такие гранты, но все же можно);
- у фондов, в том числе написать заявку на поддержку уставной деятельности организации (несмотря на то, что в последнее время все реже, у государства;
- у населения. у населения.

Об этом чуть более подробно речь пойдет в следующей теме, но не очень детально, т.к. все же фандрайзинг – это отдельная тема, напрямую не относящаяся к данному курсу.

### **Вторая – найти ресурсы внутри организации.**

Например:

- собирать членские взносы, если вы членская организация и это допустимо делать по уставу;
- собирать взносы от учредителей;
- реализовывать товары и услуги – вести коммерческую деятельность;
- сдавать простаивающую собственность (помещение, оборудование) в аренду;
- класть не используемые в настоящий момент денежные средства на депозитный счет в банк и получать проценты;
- получать средства из бюджета (госзаказ).

### **Как покрывать административные расходы организации?**

Наверняка многие из вас сталкивались с тем, что большинство доноров стремится дать средства на программную деятельность и при этом «не жадет» поддерживать административные расходы самой организации. Что можно сделать в этой ситуации (кроме убеждения и «перевоспитания» доноров)?

полнительных мер по снижению напряженности на рынке труда Омской области. Ежегодно Центр заключает договоры с «Центрами занятости населения» административных округов города Омска. Центр в течение года организует стажировку выпускников, а выплату их заработной платы и оплату наставничества производят центры занятости.

За три года Центром развития общественных инициатив организована стажировка (созданы рабочие места) для 9 выпускников. Из 9 стажеров в настоящее время трудоустроены 8.

Для получения дополнительных человеческих ресурсов, а также для получения более подготовленных стажеров и осуществления преемственности кадров Центр заключает договоры с вузами о прохождении на его базе студенческой практики.

*Зинаида Васильевна Тикунова,*

*председатель правления*

*«Центра развития общественных инициатив»*

Вы можете:

- заложить расход или его часть в различные программы, которые вы планируете писать, и искать на них ресурсы у разных доноров, в статьи бюджета, относящиеся к прямым расходам на реализацию программы (см. файл «2.8. Adminrasxodi - sposobi raspredeleniya.xls»);
- распределить административные расходы между всеми реализуемыми проектами по определенным базам распределения (см. файл «2.9. Raspredelenie nepryamix rasxodov»);
- покрывать административные расходы за счет пожертвований на уставную деятельность организации (а не на отдельные программы, акции, клиентов), а также по возможности просить делать пожертвования именно на уставную деятельность;
- Направлять средства, полученные за счет «внутренних» источников, таких как коммерческая деятельность, госзаказ, членские взносы, в первую очередь на покрытие административных расходов.

**Подводя итоги главы**, мы хотим еще раз сформулировать основные рекомендации по управлению расходами в рамках трехшагового алгоритма (уточнить расходы, оптимизировать их, спланировать покрытие расходов).

- У организации обязательно должен быть финансовый план, который делается на год и вместе с Программой деятельности утверждается в начале года протоколом Общего собрания или иного высшего органа. Фактическое исполнение финансового плана также утверждается Общим собранием в конце года.
- Организация самостоятельно определяет процент своих административных расходов. Не существует единой нормы или единого способа его определения.
- Работа над бюджетом организации и бюджетами программ/проектов должна быть совместной. В ней кроме руководителя и бухгалтера должны участвовать финансовый менеджер и юрист (если они есть в организации) и руководители программ/проектов.
- Прежде чем сокращать расходы, важно подумать, к каким краткосрочным и долгосрочным последствиям может привести это решение.
- Помните, что все расходы, которые вы совершаете, должны быть целевыми, т. е. точно соответствовать программе, назначению пожертвования. В организации обязательно должны быть документы, подтверждающие целевое расходование средств.
- Закладывайте в бюджет расходы на развитие организации: на повышение квалификации сотрудников и техническое обновление программ, используемых в организации, на ремонт помещения, обновление оборудования, увеличение ставок заработных плат сотрудников организации и т. п.



## ГЛАВА 3. ДОХОДЫ ОРГАНИЗАЦИИ

---

*Не думай о расходах, думай о доходах.  
ДЖОН ДЭВИСОН РОКФЕЛЛЕР*

Ранее мы говорили о ресурсах организации в целом, об управлении расходами НКО. Теперь перейдем к третьей вершине треугольника ресурсной устойчивости организации – ПРИВЛЕЧЕНИЮ ресурсов. Здесь мы рассмотрим вопрос о том, за счет каких средств производить расходы, то есть приступаем к обсуждению доходов организации: какие ресурсы организация может привлечь «изнутри» и «извне», во сколько это обойдется, какие здесь есть возможности и ограничения.

Мы не будем подробно разбирать вопросы фандрайзинга, то есть того, каким образом и у кого можно получить средства на работу НКО и реализацию социальных проектов и программ. Зато поговорим о финансовой сути фандрайзинга и в более общем виде о тех доходах, которые поступают в организацию, а также об управлении ими.

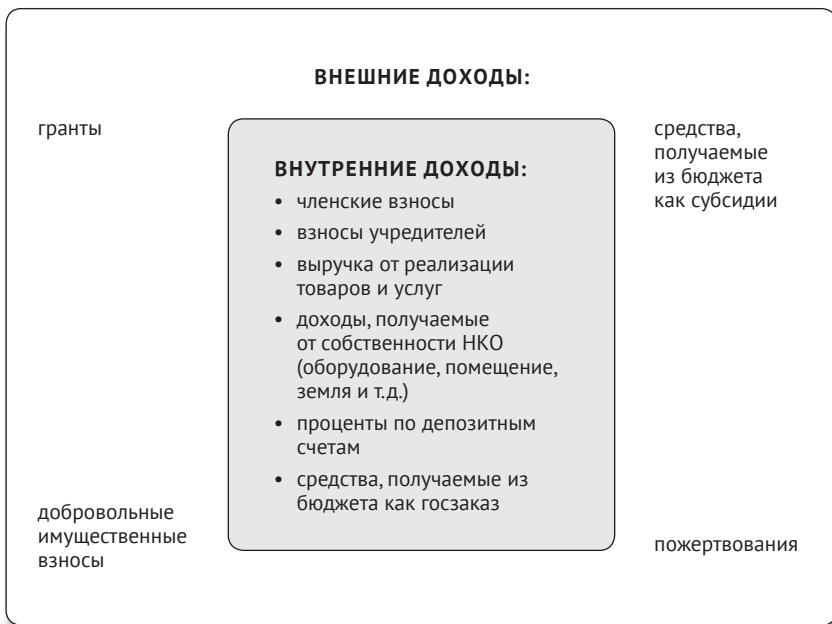
## 1. ОТКУДА НКО ПОЛУЧАЕТ ДОХОДЫ?

Для реализации миссии организации, ее основной деятельности необходимы средства. Вопрос о том, откуда их взять, каким образом привлечь – один из основных вопросов, которые волнуют руководителя НКО.

Самая общая классификация, которую мы хотим вам предложить, – разделение доходов на внешние и внутренние.

**Внешние доходы** – это поступления средств извне организации: за счет ресурсов доноров, банков, сторонних благотворителей и т. д.

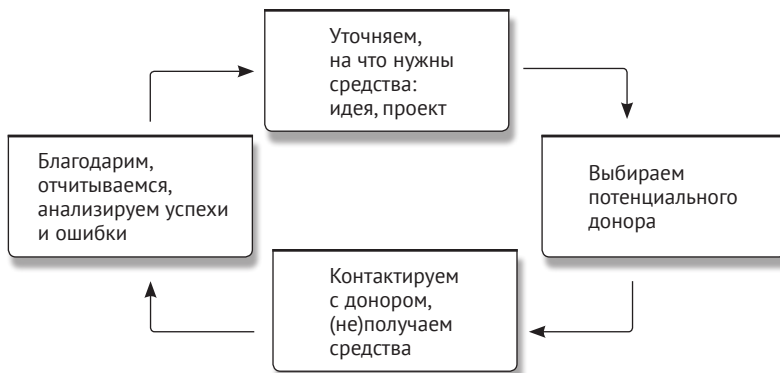
**Внутренние доходы** – это поступления средств из различных источников внутри самой организации – использование тех средств и ресурсов, которые уже имеются, для получения дополнительного дохода.



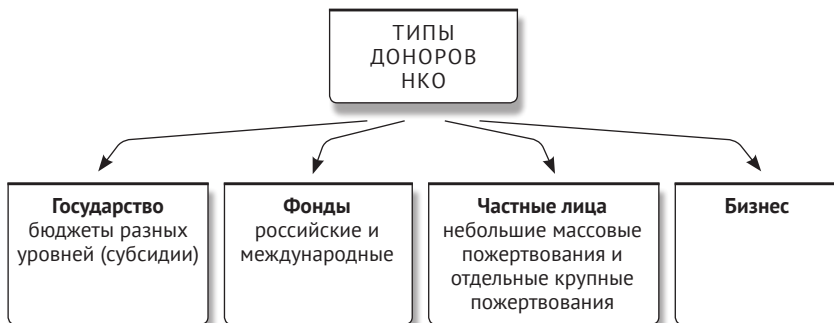
## 2. ВНЕШНИЕ И ВНУТРЕННИЕ ДОХОДЫ

Поиск средств на некоммерческую деятельность НКО во внешних источниках чаще называют фандрайзингом (с английского fundraising от to raise fund – находить, «поднимать» средства).

## 2.1. Цикл фандрайзинга



## 2.2. Из каких внешних источников можно привлечь средства на некоммерческую деятельность?



### Какой же источник средств лучше выбрать?

Оптимально опираться на несколько источников – в этом случае организация будет более устойчивой, сможет покрывать как административные, так и программные/проектные расходы и с большей вероятностью избежит перерывов в финансировании.

Каждая организация выбирает свои основные и дополнительные источники средств, которые со временем могут меняться. Индивидуальный «рецепт» – набор и пропорция усилий на работу с разными источниками и процент получаемых средств из каждого источника – зависит от ряда факторов, таких как навыки и ресурсы организации, тематика ее работы, региональные особенности фандрайзингового рынка и т. д.

Ниже приведены результаты «мозгового штурма» группы опытных НКО, во время которого анализировались особенности каждого из источников.

### 2.3. Какой источник средств выбрать?

<b>ЧАСТНЫЕ ПОЖЕРТВОВАНИЯ</b>	
<p><b>Рекомендуется, если:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• целевая группа, понятная населению,</li> <li>• есть грамотный инструмент для сбора,</li> <li>• есть личный контакт,</li> <li>• нужна гибкость в использовании собранных средств,</li> <li>• есть «имиджевое лицо»</li> </ul>	<p><b>Преимущества:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• скорость (с мира по нитке)</li> <li>• нет сроков по сбору</li> <li>• простая отчетность</li> <li>• Легче установить контакт с донором</li> <li>• Легче эмоционально «зацепить»</li> <li>• Маленькие суммы, но всегда</li> </ul>
<p><b>Не рекомендуется если:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• средства собираются на организацию (а не на людей),</li> <li>• необходимость помощи целевой группе неочевидна,</li> <li>• целевая группа - социально-неодобряемая.</li> </ul>	<p><b>Ограничения:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• если готовить акцию – то уходит много сил, а денег соберете скорее всего немного,</li> <li>• финансовая нестабильность,</li> <li>• недостаточное развитие психологии благотворителя,</li> <li>• легко потерять донора,</li> <li>• для ящиков – вопрос безопасности и затрат на нее,</li> <li>• в случае смс и подобных видов пожертвования – непрозрачность,</li> <li>• временной показатель получения пожертвования достаточно длительный</li> <li>• маленькие суммы.</li> </ul>
<b>ФОНДЫ</b>	
<p><b>Рекомендуется, если:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• у фонда есть программы под вашу деятельность,</li> <li>• есть в организации кадровые ресурсы, чтобы заниматься конкретно этой деятельностью (проектом),</li> <li>• есть собственный вклад,</li> <li>• уже есть опыт работы с фондами,</li> <li>• есть смелость,</li> <li>• хорошая грантовая история, устойчивость организации,</li> <li>• есть иностранные партнеры</li> </ul>	<p><b>Преимущества:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• возможность реализации инновационного проекта,</li> <li>• возможность подать несколько заявок в год,</li> <li>• возможность подать в один фонд несколько заявок одновременно (не всегда),</li> <li>• независимость,</li> <li>• выход не международный уровень сотрудничества</li> </ul>
<p><b>Не рекомендуется если:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• нет конкретного проекта, а есть только текущая деятельность,</li> <li>• не умеешь составлять бюджет,</li> <li>• нет собственного вклада,</li> <li>• нет разнообразия проектов/направлений собственной деятельности,</li> <li>• отсутствует устойчивость организации,</li> <li>• плохо организован документооборот,</li> <li>• нет навыков отчетности,</li> <li>• нет партнеров из других государств</li> </ul>	<p><b>Ограничения:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• огромная отчетность,</li> <li>• частичность финансирования,</li> <li>• сложность поиска «нужного» фонда в нужный момент,</li> <li>• сложность правильного оформления заявки,</li> <li>• необходимость софинансирования,</li> <li>• вероятность налогообложения,</li> <li>• фиксированность (ограничения) программного бюджета,</li> <li>• учет срока деятельности и опыта организации: молодой неопытной организации сложно получить грант</li> </ul>
<b>БИЗНЕС</b>	
<p><b>Рекомендуется, если:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• благополучатели в сегменте рынка компании,</li> <li>• есть рекомендация, личные связи,</li> </ul>	<p><b>Преимущества:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• можно включиться в социальные программы бизнеса (крупный бизнес),</li> <li>• можно найти постоянных партнеров,</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• проект прозрачен и по нему доступна отчетность,</li> <li>• необходима материальная помощь,</li> <li>• срочно требуется помощь и нет времени на написание проектов</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• упрощенная схема получения средств и отчетов,</li> <li>• возможность получить не только финансовую помощь, но и другие ресурсы организации (сотрудники, оборудование),</li> <li>• не надо показывать собственных средств, и можно их не иметь,</li> <li>• можно просить весь спектр ресурсов,</li> <li>• получение пожертвований в виде продукции,</li> <li>• доступность информации и программ их социальной ответственности облегчает общение</li> </ul>
<p><b>Не рекомендуется, если:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• криминальный бизнес,</li> <li>• неприемлемые условия сотрудничества,</li> <li>• ставится условие возмещения (наличие желание использовать в своих целях),</li> <li>• нет грамотного фандрайзера (говорит на языке бизнеса - языке выгоды для бизнеса)</li> </ul>	<p><b>Ограничения:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• труднодостижимый эффект (обратились в 10 компаний, получили 1 раз),</li> <li>• непредсказуемость отказа,</li> <li>• нестабильность,</li> <li>• бизнес обычно не дает средств на зарплату,</li> <li>• менталитет бизнесмена (налоговых поблажек нет, не понимают, почему должны давать деньги)</li> </ul>
<b>ГОСУДАРСТВО</b>	
<p><b>Рекомендуется, если:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• есть прозрачность в проведении конкурса,</li> <li>• организация заинтересована в репутации, перспективах и административном ресурсе</li> <li>• рассчитываете получить льготы (помещение, налоги и т. д.),</li> <li>• могут дать на уставную деятельность</li> </ul>	<p><b>Преимущества:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• возможность получения больших сумм,</li> <li>• возможность участия в долгосрочных проектах,</li> <li>• мощный административный ресурс,</li> <li>• лоббирование,</li> <li>• имидж,</li> <li>• стабильность и плановость поступления,</li> <li>• бизнес лучше идет на контакт с теми, кого поддерживает государство</li> </ul>
<p><b>Не рекомендуется, если:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• есть другие постоянные и стабильные источники дохода,</li> <li>• не хватает временных, трудовых ресурсов организации,</li> <li>• проект направлен на поддержку групп с социально-неодобряемым поведением,</li> <li>• требуются определенные политические предпочтения.</li> </ul>	<p><b>Ограничения:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• необходим собственный ресурс,</li> <li>• высокие риски,</li> <li>• очень много отчетности,</li> <li>• сложные критерии отбора,</li> <li>• отсутствие общественного контроля над проведением конкурса,</li> <li>• влияние личных связей на результат выбора,</li> <li>• облагается налогами,</li> <li>• необходимость подстраиваться под негласные приоритеты, подгонка,</li> <li>• санкции,</li> <li>• нет гибкости,</li> <li>• ограниченность выбора программ,</li> <li>• влияние государства на публичную позицию НКО.</li> </ul>

В контексте финансовой грамотности нас прежде всего интересуют **финансовые и юридические особенности**, возникающие на разных этапах **обращения** к каждому из этих типов доноров, **оформления** безвозмездной помощи и **отчетности** по полученным средствам – как в официальные органы, так и самому донору. Назовем эти особенности.



### **Частные лица**

Особенности: величина пожертвований обычно невелика, при проведении сбора частных пожертвований важно просчитать затраты (на информирование, инвентарь и пр.) и планируемые поступления, чтобы не оказаться в минусе. Имеет смысл выстраивать длительные отношения – формировать устойчивую базу сторонников – людей, которые поддерживают организацию и жертвуют регулярно.

### **Фонды**

Особенности: четко прописанные конкурсные условия, обычно есть ограничения (в частности, по статьям расходов), могут быть особые требования к отчетным документам. При работе с иностранными фондами есть риск резкого изменения курса валюты, в которой перечисляется пожертвование.

### **Бизнес**

Особенности: у каждой компании свои правила, формы и требования. Они могут быть как очень строгими, так и совершенно формальными. У крупного бизнеса есть свои сроки утверждения благотворительных бюджетов (обычно это конец календарного года).

### **Государство**

Особенности: при подаче заявки помимо бюджета может быть запрошено финансово-экономическое обоснование; цены и ставки бюджета должны укладываться в определенные нормы. Субсидия представляет собой компенсационный механизм, то есть оплата расходов происходит по факту их совершения; субсидия облагается налогом на прибыль. У каждого комитета могут быть свои процедуры и требования.

## **3. ОФОРМЛЕНИЕ ФАНДРАЙЗИНГОВЫХ ПОСТУПЛЕНИЙ**

Когда речь заходит о поиске средств для НКО, большинство руководителей фокусируются на двух первых этапах работы. Действительно, не написав грамотную заявку на грант или не обратившись с продуманной и убедительной просьбой о пожертвовании, можно и не подойти к вопросу оформления внешних доходов из-за их отсутствия. Однако после того как организации удалось привлечь средства, возникает следующая задача, о которой многие забывают: как грамотно оформить те пожертвования (или другие поступления), которые приходят в организацию благодаря вашим фандрайзинговым усилиям?

### **3.1. Виды безвозмездных поступлений**

Налоговое и гражданское законодательство описывает и регламентирует следующие виды безвозмездных поступлений:

- дар, пожертвование, благотворительное пожертвование;
- грант;
- безвозмездная гуманитарная и техническая помощь (содействие);
- целевое поступление на благотворительную деятельность;
- денежные средства на формирование целевого капитала НКО;
- безвозмездные работы и услуги.

## ВОПРОСЫ ГРАМОТНОГО РУКОВОДИТЕЛЯ

На что обратит внимание юридически и финансово грамотный руководитель, проверяя законность помощи?

1. Кто по закону имеет право **предоставлять** такую помощь?
2. Кто по закону может **принять** такую помощь?
3. Как должна быть **оформлена** эта помощь, какие документы должны ее сопровождать, чтобы она была законной?
4. **Какими будут налоговые последствия**, то есть нужно ли будет заплатить налоги с этой помощи?

Обратите внимание на то, что «пожертвование» с юридической точки зрения – всего лишь один из видов безвозмездного поступления, хотя в повседневном языке мы часто называем так любую безвозмездную помощь. Все жертвования, как и другие безвозмездные поступления, нужно оформлять.

Более подробно с видами договоров можно ознакомиться, изучив файл «3.3. Vidi dogovorov NKO».

### ***3.2. Зачем оформлять безвозмездные поступления?***

1. Чтобы действовать в рамках закона, иметь возможность публично рассказать о своей работе и достижениях.
2. Чтобы подтвердить договоренность сторон о предоставляемых средствах, закрепить обязательства донора, которые он взял на себя перед вашей организацией, и ваши обязательства перед донором.
3. Чтобы подтвердить целевое назначение собранных средств – как для донора и последующей отчетности, так и с целью использования налоговых преимуществ.
4. Чтобы соблюсти правила о поступлении и расходовании денежных средств в НКО (наличие договорного или иного основания, правила проведения кассовых операций и операций по банковскому счету, отчетность перед донором, обществом и государством).

Сводную таблицу по видам договоров, а также образцы типовых договоров по оформлению безвозмездных поступлений вы найдете в дополнительных материалах.

Когда организация принимает пожертвования (и другую безвозмездную помощь), **ЧЕМ ОТЛИЧАЕТСЯ** грамотный руководитель от неграмотного?



**ГРАМОТНЫЙ НЕ ПЛАТИТ ЛИШНИХ НАЛОГОВ!**

### 3.3. Как не платить лишних налогов, получая безвозмездную помощь?

Действующее законодательство дает НКО ряд налоговых преимуществ по уплате налога на прибыль при получении безвозмездных поступлений. Но чтобы ими воспользоваться, нужно их знать, оформлять поступления правильным способом и иметь доказательства того, что ваш случай действительно позволяет воспользоваться налоговым преимуществом.

#### ОСВОБОЖДАЕМ НКО ОТ НАЛОГА НА ПРИБЫЛЬ ПРИ ПОЛУЧЕНИИ БЕЗВОЗМЕЗДНЫХ ПОСТУПЛЕНИЙ

Чтобы наше целевое безвозмездное поступление не попало под налог на прибыль, оно должно быть четко соотнесено с пунктами статьи 251 Налогового кодекса.

Все безвозмездные поступления надо оформить в соответствии с теми законами, которые их регулируют. Например, в случае с пожертвованием, чтобы не было налоговых последствий, надо доказать, что пожертвование действительно является таковым, то есть соблюдены и указаны в договоре пожертвования следующие условия в соответствии со ст. 582 Гражданского кодекса:

- |   |  |
|---|--|
| а) безвозмездный характер (не предполагает никаких встречных условий, ответных действий); | б) определение целевого назначения и использование по целевому назначению; |
|   | в) ведение отдельного учета.   |

Целевое назначение – это направленность на ведение уставной деятельности НКО (то есть той, что указана в ее уставе и соответствует законодательству об НКО, включая реализацию конкретных программ), в том числе и на содержание НКО, то есть на ее общехозяйственные расходы.

Важно не только составить грамотный договор при передаче помощи, но также доказать целевое расходование этих поступлений. То есть надо доказать, что выполнены все запланированные действия для реализации описанной программы.

Если вы приняли пожертвование и не заплатили с него налог, а потом окажется, что вы его неправильно оформили или нецелевым образом использовали, вас ждут **налоговые последствия** – штраф, доначисление налога на прибыль, а то и пени.

Если вы приняли пожертвование, но использовали его нецелевым образом либо не в соответствии с договором пожертвования – возможны **последствия по Гражданскому кодексу**: донор вправе отменить пожертвование, то есть расторгнуть договор и потребовать возврата пожертвованного имущества либо средств.

### **3.4. Что должен сделать руководитель, чтобы избежать этих неприятных последствий?**

ЧИТАЙТЕ ДОГОВОРЫ!

Не жертвователь, а именно вы – получатель помощи – в первую очередь заинтересованы в том, чтобы оказанная вам помощь не превратилась в «медвежью услугу», обернувшись для вас штрафами и проблемами с законом, а также в том, чтобы переданная помощь действительно пошла на дело, а не на уплату ненужных налогов. Часто донор недостаточно информирован или не обращает должного внимания на оформление помощи. Здесь очень уместно будет проявить инициативу, обсудить с донором удачные формулировки и схемы оформления, а также не принимать пожертвование, не согласовав форму договора, а также формулировку в платежном поручении и других документах.

#### **Формулировки, которые в настоящее время оптимальны при получении средств, не облагаемых налогом на прибыль:**

- поступление от участников, учредителей, членов (для членских организаций)<sup>1</sup>;
- пожертвование (при использовании средств на общепользные цели);
- взнос на осуществление благотворительной деятельности<sup>2</sup> (дополнительно могут указываться цели и задачи, перечисленные в законе «О благотворительной деятельности в благотворительных организациях»);
- взнос на развитие и ведение образовательной деятельности (с этой формулировкой могут получать средства негосударственные общеобразовательные учреждения, имеющие лицензию).

**Обратите внимание!** Отнесение тех или иных поступлений к целевым определяется не только формулировками в платежном поручении на перевод средств, но и фактическим безвозмездным характером отношений, не предусматривающим никаких встречных предоставлений передающей стороне.

<sup>1</sup> Этот пункт относится, скорее, ко внутренним доходам, но мы решили упомянуть его здесь, так как в разделе «Внутренние доходы» не будем возвращаться к разговору о налоге на прибыль.

<sup>2</sup> Могут получать только благотворительные организации.

### 3.5. Признаки «хороших» договоров

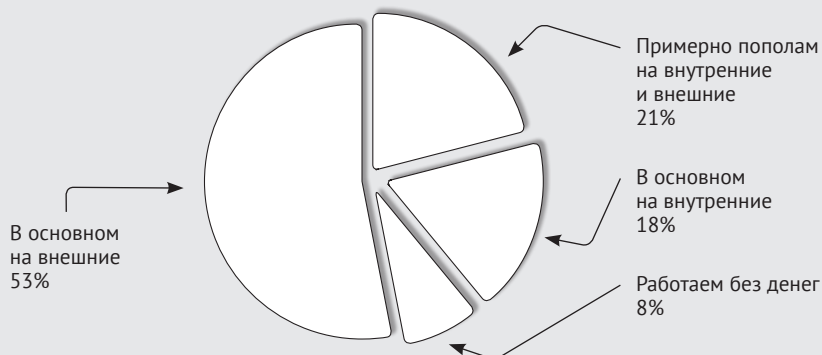
Проанализировав типичные ошибки в договорах о передаче безвозмездной помощи, которые могут привести к лишним налогам, мы сформулировали 6 признаков «хороших» договоров, то есть тех, по которым получаемые средства/ имущество НЕ попадают в базу дохода и не облагаются налогом на прибыль). Вот эти признаки:

- в предмете договора присутствует указание на общественно-полезную цель (ст. 2 Закона об НКО);
- указанная общепользная цель соответствует уставной деятельности НКО;
- есть четкая формулировка, из которой понятно, что получаемые средства относятся к одному из видов поступлений, перечисленных в ст. 251 НК РФ;
- нет возмездности, то есть НКО не должно делать что-нибудь взамен;
- правильное название сторон («Жертвователь – НКО»; «Благодотворитель – Благотолучатель»; «Сторона 1 – Сторона 2»; однозначно НЕЛЬЗЯ «Заказчик - Исполнитель»);
- при сборе средств на расчетный счет при публичном объявлении, через ящики пожертвований и СМС необходимо соблюдать форму договора, а именно письменную публичную оферту, чтобы поступающие средства были идентифицированы.

## НА КАКИЕ ТИПЫ ДОХОДОВ ОПИРАЕТСЯ ВАША ОРГАНИЗАЦИЯ?

Этот вопрос мы задали участникам дистанционного курса «Финансовая грамотность НКО». Полученные 116 ответов распределились следующим образом:

### НА КАКИЕ ДОХОДЫ ОПИРАЕТСЯ НКО?



8% организаций-респондентов работают вообще без денег, это либо только что возникшие организации, либо принципиально работающие исключительно на волонтерской основе.

Более половины организаций опираются главным образом на внешние ресурсы – пожертвования организаций и частных лиц, гранты и т.д., то есть ресурсно обеспечивают организацию за счет фандрайзинга.

## 4. ВНУТРЕННИЕ ДОХОДЫ НКО. ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ

НКО может получать следующие типы внутренних доходов:

- членские взносы;
- взносы учредителей;
- проценты по депозитным счетам;
- доходы, получаемые от собственности НКО (оборудование, помещение, земля и т.д.);
- выручку от реализации товаров и услуг;
- средства, получаемые из бюджета как госзаказ.

Некоторые организации вообще не пользуются внутренними источниками, полагаясь только на внешние источники средств. Другие, наоборот, по разным причинам не занимаются фандрайзингом и выстраивают надежные механизмы финансирования из внутренних источников. Есть те, кто полагается отчасти на внешние, отчасти на внутренние доходы.

Мы не будем отдельно рассматривать членские взносы и взносы учредителей – это достаточно узкие темы, актуальные не для всех.

18% – поддерживают и развивают свою НКО в основном за счет внутренних источников – членских взносов, предпринимательской деятельности и т.д.

И, наконец, 21% опрошенных организаций – это те, кто опирается как на внутренние источники, так и на внешние привлеченные средства.

Не все НКО готовы вести предпринимательскую деятельность. Среди причин нередко называются отсутствие идеи, недостаток опыта и знаний, боязнь перегрузок для руководителя и сотрудников. Кому-то хватает средств, привлекаемых через фандрайзинг (или работа с донорами выглядит более перспективной и экономически оправданной, чем платные услуги). Некоторые НКО опасаются, что предпринимательская деятельность уронит их в глазах доноров и широкой общественности, да и в собственных тоже.

Коллегам из НКО, которые занимаются предпринимательством, часто удается оказывать уникальные, актуальные услуги (а в каких-то случаях – предлагать товары), оперативно реагировать на потребности клиентов. Для многих актуальными на будущее являются более активный PR и реклама платной деятельности, а также более качественное ее оформление. Некоторым организациям удается полностью компенсировать административные расходы своей НКО за счет доходов от предпринимательской деятельности.

Главное, что отметили организации этой группы – предпринимательская деятельность помогает им более полно реализовать свою миссию, быть более устойчивыми и надежными в своих услугах, более ответственными перед своими постоянными клиентами (так как за счет платных услуг можно поддерживать постоянные бесплатные либо очень недорогие услуги).

Главная задача для НКО, пытающихся опираться как на внешние, так и на внутренние доходы – удачно разграничить платную и некоммерческую деятельность организации, не увлечься предпринимательством и «держат баланс». Как показывает опыт коллег – это вполне реально.

Деятельность, связанную с получением процентов по депозитным счетам, подробно рассмотрим в теме «Финансовые институты и инструменты».

Говоря про источники средств НКО, прежде всего рассмотрим доходы от предпринимательской деятельности. Если вам удалось сдать в аренду оборудование или помещение, наладить выпуск и продажу товаров или реализацию платных услуг – вы сможете предложить их как физическим, так и юридическим лицам, в том числе принять участие в конкурсе на государственный заказ.

**Многие руководители сомневаются: вправе ли вообще НКО заниматься предпринимательской деятельностью, насколько это законно и морально.**

Согласно Закону об НКО **некоммерческие организации вправе** осуществлять предпринимательскую деятельность для достижения уставных целей.

#### **4.1. Виды предпринимательской деятельности, разрешенные законом:**

- производство товаров и услуг (в соответствии с уставными целями),
- приобретение и реализация ценных бумаг,
- приобретение и реализация имущественных и неимущественных прав,
- участие в хозяйственных обществах и товариществах на вере (например, НКО может учредить хозяйственное общество, которое будет зарабатывать средства для некоммерческой деятельности).

Возможности заниматься предпринимательством и учреждать коммерческие организации разнятся в зависимости от организационно-правовой формы НКО. *Подробно с особенностями законных решений для каждой формы вы можете познакомиться в таблице «Предпринимательская деятельность НКО: что разрешает закон в зависимости от организационно-правовой формы».* (см. файл «3.1. Predprinimatelskaya deyatel'nost NKO»)

*Еще одна крайне полезная таблица – «Юридические аспекты управления ресурсами НКО» – описывает, каким образом организация может распорядиться такими ресурсами, как помещение, оборудование, транспорт; описывает необходимые документы, особенности налогообложения и дает дополнительные рекомендации по каждому виду ресурсов (см. файл «3.2. Upravlenie resursami NKO\_yuridicheskie aspekty»).*

Многие коллеги разделяют мнение, что если НКО, занимаясь предпринимательством, помнит о том, что прежде всего она должна выполнять те общественно-полезные задачи, ради которых создана, – эта деятельность не приводит к замене приоритетов и ценностей некоммерческой деятельности на коммерческую. Предоставление платных услуг для многих НКО – лишь способ заработать дополнительные средства для достижения уставных целей. В отличие от коммерческих организаций НКО, получая прибыль, не распределяют ее между учредителями либо владельцами, а направляют на уставные цели.

Немало организаций, пытаясь опираться исключительно на внешние доходы, рано или поздно понимают, что такое решение делает их финансовое положение крайне неустойчивым: ведь суммы пожертвований, грантов, субсидий и срок их поступления невозможно спрогнозировать точно; кроме того, внешние доноры с большой неохотой выделяют средства на покрытие административных расходов организации.

Если ваша организация еще не использует внутренние источники доходов, не занимается предпринимательской деятельностью – вероятно, пришло время задуматься о такой возможности!

Вот какие **предпосылки и, напротив, препятствия для начала такой деятельности** нередко называют НКО:

ПРЕДПОСЫЛКИ – ЧТО ПОДТАЛКИВАЕТ К ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ	ПРЕПЯТСТВИЯ – ЧТО МЕШАЕТ НАЧАТЬ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКУЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ
Возможность укрепить финансовую независимость организации	Страшно, рискованно. А вдруг – тюрьма?
Новые источники средств, дополнительные финансы	Нет знаний, команды, нужного образования
Есть продукт, время и возможность заняться предпринимательством	Предубеждение, что «некоммерческие организации денег не берут»
Есть спрос на производимые услуги, товары	Изменчивость законодательства
Возможность создать дополнительные рабочие места, обеспечить более регулярную занятость сотрудникам	Страх нового, лень
Простаивает оборудование, а ведь могло бы приносить доход	Страх глобальных экономических кризисов
В целом знаем, как это делать, а детали можно освоить	Опасение, что не удастся получить прибыль, не хватит сил, времени
Грамотная команда, которая поможет успешно развить такую деятельность	Дополнительная нагрузка, риск профессионального выгорания
Это позволит нам лучше реализовать собственную миссию, быть более надежными для клиентов	Отсутствие способностей к предпринимательству

#### **4.2. Коммерция – внутри или вовне?**

Перед теми, кто решил начать предпринимательскую деятельность, встает следующий вопрос: организовать ее **как отдельное направление в рамках НКО или создать отдельную коммерческую организацию?**



Опять же, каждый принимает решение самостоятельно в зависимости от ряда факторов. В таблице 1 сведены некоторые плюсы и минусы того и другого решения, которые вы, возможно, захотите принять во внимание:

**ТАБЛИЦА 1. ВЕДЕНИЕ НКО КОММЕРЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

	плюсы	минусы
<b>Коммерческая деятельность осуществляется внутри НКО</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Оптимизация налогооблагаемой базы, «выпрямление расходов»;</li> <li>• прибыль от коммерческой деятельности остается в НКО;</li> <li>• экономия расходов – и бесплатные, и платные услуги оказываются на одной базе;</li> <li>• возможность создания зарубежной организации и представительства</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Путаница коммерческих и некоммерческих услуг, особенно если их оказывают на одной территории одни и те же сотрудники;</li> <li>• большая вероятность приоритета платных услуг;</li> <li>• риск в плане доверия к организации, ее репутации (оказывают услуги за деньги, значит не совсем некоммерческие);</li> <li>• сложнее выстраивать отношения с донорами</li> </ul>
<b>Коммерческая деятельность осуществляется другим юридическим лицом, созданным для этих целей</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Раздельный учет;</li> <li>• не надо отслеживать цели предоставляемых услуг;</li> <li>• имидж коммерческой организации может быть другой, чем у некоммерческой;</li> <li>• расширение возможностей;</li> </ul> <p>коммерческая организация при необходимости всегда может перечислять пожертвования НКО</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Расходы на создание и содержание коммерческой организации;</li> <li>• Риск отделения этой организации от НКО;</li> <li>• учредитель может не иметь влияния на принятие решений в коммерческой организации (например, по вопросам перечисления пожертвований);</li> <li>• существуют риски ведения предпринимательской деятельности, можно «прогореть»</li> </ul>

#### **РЕКОМЕНДАЦИЯ –**

при учреждении коммерческой организации НКО-учредитель должна войти в ее высший орган управления!

### 4.3. Создание платной услуги или продукта

Если вы решили создать платную услугу или продукт – нужно хорошо спланировать и проанализировать различные варианты, прежде чем воплощать их в жизнь.

**Предлагаем вам один из возможных алгоритмов действий.**

#### **ШАГИ создания платной услуги/продукта в НКО:**

*Шаг 1.* **Опишите вашу услугу/продукт по следующей схеме:**

Название услуги, кому, где и когда предоставляется;

На каких условиях (например):

- платность (цена, порядок оплаты) / бесплатность;
- наличие льгот и скидок;
- наличие специальных документов (справок, удостоверений и т.д.);
- наличие специальных организационных процедур (предварительная запись, по мере комплектования групп, по собеседованию, анкетированию и т.д.).

Дополнительно проанализируйте (если уже есть опыт оказания такой услуги), какому количеству людей вы оказываете данную услугу в месяц, сколько всего людей воспользовались данной услугой с момента ее внедрения.

*Шаг 2.* **Опишите, какими ресурсами обладает ваша организация (в разрезе возможной коммерческой услуги/продукта):**

есть ли у вас:

- свободные человеческие ресурсы для оказания услуги?
- свободное помещение/оборудование/материалы для оказания услуги?
- необходимые конкурентоспособные технологии?
- известность в той сфере, где вы собираетесь оказывать услуги?

*Шаг 3.* **Опишите, каким целевым группам вы собираетесь оказывать платные услуги, каковы их потребности; модифицируйте свою услугу с учетом выявленных потребностей.**

Создайте описание вашей услуги в терминах достоинств и выгоды для клиентов. Возможно, ваша ключевая услуга может сопровождаться дополнительными услугами.

*Шаг 4.* **Проверьте, включена ли выбранная деятельность и целевая группа в Уставные документы вашей организации (если не планируется создавать отдельное коммерческое юрлицо).**

*Шаг 5.* **Посчитайте себестоимость данной услуги.**

**Шаг 6. Определите всех агентов рынка, которые будут оказывать воздействие (положительное или отрицательное) на оказание этих услуг.**

Поймите, кто ваши:

- конкуренты,
- партнеры,
- поставщики/подрядчики,
- контролирующие органы.

**Шаг 7. Продумайте план продвижения/коммуникации вашей услуги.**

Проще всего начать предпринимательство с услуг, не требующих больших стартовых материальных затрат.

Малое предпринимательство – отдельная, очень обширная и увлекательная сфера. К счастью, на сегодняшний день существует огромное количество печатной литературы и бесплатных интернет-ресурсов в помощь тем, кто хочет создать свое дело. Мы не будем повторять эту информацию в курсе, поскольку уверены, что каждый, у кого возникнет такая потребность, найдет методические материалы и конкретные примеры, которые помогут восполнить недостающие знания и успешно наладить предпринимательскую деятельность. Часто в подобных ситуациях также оправдывает себя привлечение людей с опытом коммерческой деятельности и изучение опыта других организаций.

**Подводя итоги главы,** важно выделить основные факторы, которые влияют на возможность привлечения разных типов средств в НКО:

- организационно-правовая форма НКО;
- виды деятельности, предусмотренные уставом;
- наличие или отсутствие предпринимательской деятельности;
- имеющиеся ресурсы;
- выбранная система налогообложения;
- особенности бюджетной политики НКО.

Некоммерческая организация может определить, какие виды доходов она может привлечь для осуществления своей деятельности, но после этого важным моментом будет способ привлечения средств и оформление договоров по средствам поступающим. Один и тот же доход, но оформленный договорами разного типа, может облагаться разными налогами, может быть признан целевым поступлением или, наоборот, внереализационным доходом и т. д.

Последствия для некоммерческой организации могут быть весьма существенными:

- наличие или отсутствие налогообложения;
- возможность дальнейшего коммерческого использования полученного продукта;
- запрет на реализацию;
- признание целевых средств нецелевыми;
- и т. д.



## ГЛАВА 4. КТО УПРАВЛЯЕТ РЕСУРСАМИ В ОРГАНИЗАЦИИ?

---

*Договорились супруги, что жена будет записывать все расходы. Через неделю она показывает мужу свою тетрадь с записями: «Корм для канареек - 5 долларов. Кости для собаки - 7 долларов. Разное - 1234 доллара».*

В этой главе речь пойдет о том, кто и как управляет ресурсами организации и о том, что можно сделать, чтобы оптимизировать этот процесс.

### 1. ФИНАНСОВЫЕ ФУНКЦИИ И ОТНОШЕНИЯ

**Кто из сотрудников занимается финансовыми вопросами в вашей организации?**

Этот вопрос мы задали нескольким петербургским НКО. Вот что ответили они:

- директор,
- бухгалтер,
- финансовый менеджер,
- менеджер проектов, координатор,
- руководители направлений,
- зав. столовой, завхоз,
- педагог,
- режиссер,
- офис-менеджер,
- волонтеры,
- ревизионная комиссия,
- общее собрание,
- все сотрудники организации.

Важно отметить, что это не обязательный и не исчерпывающий список. Вполне может оказаться, что в какой-то другой организации из этого списка пропадет три четверти позиций или, напротив, добавится еще кто-нибудь.

Получается, что в той или иной степени практически все сотрудники организации занимаются финансовыми вопросами. Давайте рассмотрим, какие финансовые функции необходимо распределить в организации, как сделать это грамотно и так, чтобы это распределение «заработало».

Воспользуемся следующей метафорой:



Без **дороги** автомобиль далеко не уедет. Действия должны соответствовать: 1) общему законодательству для НКО в стране и 2) законодательству конкретной организации – Уставу и другим внутренним документам и нормам. Все, что не регламентировано, остается на усмотрение руководителя.

Существует совокупность функций, которые нужно регулярно выполнять для успешного финансового управления организацией, а также совокупность людей, которые работают в организации или могут быть привлечены извне. Руководитель распределяет функции между людьми, устанавливает определенные связи между ними. В идеале получается отличный **автомобиль** – хорошо работающий, надежный механизм, который обеспечивает финансовую состоятельность и устойчивость организации.

Как бы хорошо ни было все прописано в законе и Уставе (какой бы гладкой ни была дорога), как бы хорошо вы всё ни закрепили внутренними регламентами (какой бы качественной ни была конструкция корпуса), если не будут выстроены рабочие человеческие отношения внутри организации между всеми, кто выполняет финансовые функции (если не будут хорошо крутиться **колеса**) – в организации не будет эффективного финансового менеджмента (машина никуда не поедет).

## 2. ТРИ ТИПА ФИНАНСОВЫХ ФУНКЦИЙ В ОРГАНИЗАЦИИ

В деятельности практически любой НКО можно выделить следующие типы финансовых функций, тесно связанных между собой.

- I. **Экономические функции**, включающие в себя планирование доходов и расходов организации, составление сводного бюджета организации, формирование запросов на получение средств, контроль исполнения бюджета, формирование и предоставление отчетности донорам и руководству (директору, учредителям и пр.). Обычно эти функции выполняет финансовый менеджер (директор).
- II. **Бухгалтерские функции**, включающие в себя проведение платежей, уплату налогов, отчетность перед налоговыми органами, учет всех доходов и расходов (для внешних организаций), хранение и предоставление документов для отчетности. Выполняются главным бухгалтером и штатными бухгалтерами (бывает, что отдельный бухгалтер отвечает за кадры и начисление заработной платы) или консалтинговой фирмой (в России это пока редкость).
- III. **Проектные функции**, включающие в себя формирование потребности в ресурсах для отдельных проектов, составление проектных смет, отслеживание проектных трат, подбор документов для отчета, проверку отчетных документов от получателей средств. Реализуются обычно руководителями и менеджерами проектов.

В небольших НКО экономические и бухгалтерские функции часто совмещены.

### *Рекомендации по распределению финансовых функций в организации*

У каждого сотрудника в организации разный уровень управления (проектами, направлениями, организацией в целом), влияния на принятие тех или иных решений и ответственности. Важно, чтобы сотрудники осознавали основные функции, которые есть в организации, и чтобы функции были четко закреплены за каждым конкретным сотрудником, чтобы он понимал, что он делает, руководитель – что с кого спрашивать, а остальные сотрудники – кто за это отвечает в организации. Все достигнутые договоренности необходимо закреплять не только устно, но и документально (в должностных обязанностях, инструкциях, приказах и т. п.).

Рассмотрим, что могут делать сотрудники, занимающие те или иные должности в организации, с точки зрения выполнения финансовых функций.

- **Менеджеры проектов** – собирают первичную документацию от поставщиков (счет, договор, акт, накладную и др.) и передают ее в бухгалтерию; заключают гражданско-правовые договоры с привлеченными специалистами; совместно с руководителем управляют бюджетом проекта; отслеживают выплаты и приходы денежных средств по всем договоренностям по проекту (как со стороны организации, так и со стороны партнеров и поставщиков).

## НАСКОЛЬКО НА СЕГОДНЯШНИЙ ДЕНЬ ПРОДУКТИВНЫ В ВАШЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ КОММУНИКАЦИИ МЕЖДУ РУКОВОДИТЕЛЕМ И БУХГАЛТЕРОМ?

Укажите в процентах, исходя из того, что:

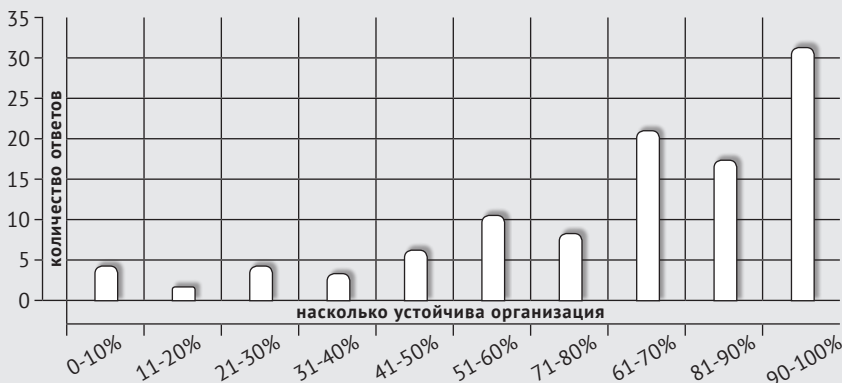
0 % – ужасное, непродуктивное взаимодействие;

Ваш процент:

100% - идеальное взаимодействие

117 участников дистанционного курса «Финансовая грамотность для НКО» (руководителей и проектных менеджеров) оценили взаимодействие «руководитель-бухгалтер» для своих НКО, работающих в различных регионах РФ, следующим образом:

### КОММУНИКАЦИИ РУКОВОДИТЕЛЬ-БУХГАЛТЕР



В целом, как мы видим, коммуникации руководителей и бухгалтеров организаций респонденты оценили позитивно. В общей сложности 63% опрошенных НКО оценили взаимодействие как прекрасное и идеальное (70-100%) и всего 9% как очень плохое и ужасное (0-30%).

В ряде организаций функции бухгалтера и руководителя совмещает один и тот же человек, респондентов из таких организаций мы просили ответить на этот вопрос, имея в виду другую, хорошо известную им некоммерческую организацию.

- **Руководители проектов** – осуществляют взаимодействие с партнерами и донорами, составляют совместно с юристом и бухгалтером договоры по проекту (пожертвования, услуги, партнерства и т. п.); управляют бюджетом проекта; создают отчетность (содержательную и иногда финансовую) по проекту; составляют при необходимости различные запросы донорам (на перераспределение бюджета, на изменение содержания проекта и т. п.).
- **Руководитель организации** – заключает договоры с партнерами и донорами; управляет бюджетом организации; представляет отчет (содержательный и финансовый) о деятельности организации учредителям/общему собранию/

Какие же советы участники дистанционного курса дали бухгалтерам и руководителям?

#### **Рекомендации руководителю по взаимодействию с бухгалтером:**

1. Иметь представление о работе бухгалтера, повышать знания в области законов, не предъявлять требований, при выполнении которых бухгалтер вынужден пойти на нарушения;
2. Прислушиваться к рекомендациям бухгалтера, касающихся законодательных ограничений того или иного финансирования, не совершать значимых шагов без консультации с бухгалтером и юристом;
3. Заранее предупреждать бухгалтера (за 5-7 дней) об изменениях в запланированной работе и изменениях в финансировании того или иного проекта, а не ставить его уже перед свершившимся фактом;
4. Провести внешний аудит деятельности бухгалтера, чтобы узнать о слабых местах его работы и получить независимую оценку его деятельности;
5. Публично хвалить бухгалтера за хорошие отчеты, а указывать на ошибки – только наедине.

#### **Рекомендации им обоим по выстраиванию отношений:**

- Ввести обязательные часы (час) в неделю для обсуждения текущих финансовых дел, анализа, планирования;
- Отсесть эмоциональные порывы от рабочего процесса, строя его на профессионализме, доверии и взаимном уважении сторон;

#### **Рекомендации бухгалтеру по взаимодействию с руководителем, предложенные участниками курса:**

1. Разработать налоговый календарь и календарь отчетности в надзорные органы для организации;
2. Проявлять инициативу по повышению эффективности бухгалтерского учета и финансовой деятельности организации;
3. Своевременно информировать руководителя о финансовом состоянии организации;
4. Лично подписывать документы у руководителя, разъясняя, что именно подписывается;
5. Проводить мини-тренинги для руководителя и других членов организации по финансовой грамотности.

- Вместе обедать, пить чай-кофе;
- Вместе посетить семинар или тренинг по налаживанию коммуникаций;
- Выстраивать эффективную систему обратной связи, слушать и слышать друга друга.



спонсорам; совместно с бухгалтером создает систему документооборота, учетную политику и штатное расписание в организации; контролирует представление всей финансовой отчетности в соответствующие органы (Минюст, налоговую инспекцию, пенсионный фонд, фонды социального страхования и т. п.); заключает трудовые договоры с сотрудниками организации; создает должностные инструкции, в которых закрепляются те или иные функции в организации.

- **Секретарь** – регистрирует входящую и исходящую документацию; отправляет и забирает письма с почты; отправляет поставщикам по почте их экземпляр первичной документации.
- **Юрист** – проводит юридическую экспертизу всех договоров, которые заключаются в организации и внутренних документов (устав, протоколы и т. п.); дает свои рекомендации при возникновении сложных ситуаций.
- **Бухгалтер** – совместно с руководителем создает систему документооборота, учетную политику и штатное расписание в организации; проводит экспертизу первичных документов, которые к нему поступают; участвует в составлении бюджетов различных уровней; дает рекомендации руководителю по управлению бюджетом организации; принимает участие в создании финансовых отчетов как по реализации конкретных проектов, так и по деятельности всей организации в целом; предоставляет всю финансовую отчетность в соответствующие органы; осуществляет перечисление денежных средств; ведет бухгалтерский и кадровый учет организации.

Закрепляя функции за тем или иным сотрудником, важно понимать, насколько он компетентен и может справиться с поставленными задачами. Кроме того, очень важно доносить информацию о том, что за кем закреплено, до всех сотрудников организации.

### ***Как построить эффективную систему работы с персоналом в области финансового управления?***

Идеальная ситуация может выглядеть примерно так:

1. В организации существует полный перечень всех финансовых функций, включая самые конкретные (например, кто и с какой периодичностью отправляет экземпляры первичных документов поставщикам); каждая функция закрепляется за определенной должностью (через должностные инструкции).
2. Перед возложением любой из функций на конкретного сотрудника важно удостовериться, что сотрудник обладает достаточным уровнем знаний для качественного выполнения работы. В случае недостатка квалификации проводится обучение.
3. Выполнение различных финансовых функций в организации и контроль за их выполнением осуществляется разными сотрудниками.
4. В организации существует пакет своевременно обновляющихся типовых документов (договор с волонтером, договор возмездного оказания

- услуг, доверенность, письма-приглашения на мероприятия, пакет командировочных документов и т.д.) и инструкции по их использованию, которые хранятся в определенном месте. Сотрудники знают, когда и какой документ использовать и как его правильно заполнять.
5. В организации отработана система хранения документов как в печатном (в определенных папках), так и в электронном виде (на сервере, в google docs, на электронных носителях и т. п.); каждый сотрудник понимает принцип хранения документов и использует его в своей деятельности.
  6. Сотрудник, ответственный за первичные документы (включая договоры с донором, специально созданные для доноров документы и пр.), сканирует их и сохраняет в определенном месте.
  7. За каждую финансовую функцию в организации отвечает один человек, но ее потенциально может выполнять хотя бы еще один сотрудник организации.

## 3. ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ БУХГАЛТЕРА И РУКОВОДИТЕЛЯ

### *3.1. Руководитель и бухгалтер: формальный аспект*

Основные функции по финансовому управлению организацией несут руководитель и бухгалтер. От того, насколько им удастся выстроить эффективное взаимодействие друг с другом как на формальном, так и на человеческом уровне, часто зависит благополучие, а то и судьба организации. Для руководителя важно обдумать и разумно «поставить» в организации работу бухгалтера и других финансовых специалистов, установить регулярное взаимодействие с ними.

#### **Рекомендации по взаимодействию руководителя и бухгалтера<sup>1</sup>**

Предлагаем несколько рекомендаций, которые помогут вам не только наладить более продуктивный диалог с бухгалтером, но и выстроить более эффективную систему управления ресурсами.

Эта система не будет зависеть от конкретных людей, что может сделать ее менее устойчивой, а скорее, будет опираться на прописанные регламенты по распределению финансовых функций в организации.

<sup>1</sup> По материалам: Аудитор-консультант проекта «Бизнес-Практик», Галкина Н.А., [http://www.volgograd.ru/business/own\\_business/personnel/62278.pub](http://www.volgograd.ru/business/own_business/personnel/62278.pub)

- **Подбор персонала на должность главного бухгалтера**

Если не знать всех нюансов бухучета и налогообложения, конечно, трудно выбрать из множества претендентов достойного. Рекомендация – привлечите стороннего консультанта.
- **Проверка результатов текущей работы бухгалтерии**

Регулярно (желательно еженедельно) бухгалтерия должна отчитываться перед руководством. Ни в коем случае ни одному отделу, а тем более финансовому, нельзя давать право работать без надзора со своей стороны. Конечно, для этого руководитель должен иметь определенное представление о предмете, иначе ему сложно будет составить собственное мнение. На еженедельном совещании с главным бухгалтером знакомьтесь с отчетами о дебиторской и кредиторской задолженности вашей организации. Руководитель должен знать, когда по календарному плану проекта должны осуществляться различные платежи, уплачиваться налоги, перечисляться заработная плата, налоги с заработной платы и т. п. Ни один счет или договор не могут уйти в оплату без визы руководителя. Тогда вы всегда будете понимать, как и на что расходуются деньги в вашей организации, сможете это контролировать. Знание руководителем основ бухучета и налогообложения всегда будет для работников финансовой службы стимулом работать лучше. Ведь если руководитель не будет отслеживать ход выполнения работы, у сотрудников может снизиться мотивация и, как следствие, упасть эффективность выполнения ими своих обязанностей.
- **Проблема смены сотрудников бухгалтерии**

Работа финансовой службы, как, в общем-то, и работа организации в целом, должна быть структурирована и стандартизирована. Во-первых, это сделает бухгалтерский отдел более управляемым, а во-вторых, исключит неразбериху при смене бухгалтера. В этом случае новый главный бухгалтер уже не будет устанавливать свои порядки, а будет действовать согласно прописанной ранее методике.

### **3.2. Руководитель и бухгалтер: «человеческий» аспект**

Вы можете выстроить очень логичную формальную систему управления, но не забывайте, что реализовывать ее будут живые люди со своими характерами, опасениями, привычками и картиной мира.

К сожалению, руководителям и бухгалтерам не всегда удается находить общий язык. В некоторых организациях их отношения можно назвать «холодной войной». Почему так происходит? Ведь они должны помогать и дополнять друг друга.

Вот какие сложности в отношениях отмечают руководители и бухгалтеры НКО.

#### **Бухгалтеры жалуются, что:**

1. Руководитель не информирует бухгалтера о текущей деятельности организации. Не рассказывает ни о радостных событиях, ни о трудностях или проблемах.
2. Руководитель нечетко, иногда некорректно формулирует свой запрос в бухгалтерию.
3. Руководитель не спрашивает и не интересуется тем, что происходит с финансами в организации (ему всегда некогда), а если и спросит, то не слышит ответа, не понимает, что ему говорит бухгалтер. Иногда руководитель обращается в пиковые для бухгалтера дни/часы, когда тот не готов давать свои рекомендации из-за большой загрузки.
4. Руководитель говорит с бухгалтером на разных языках. Руководитель с точки зрения управления и реальных действий, бухгалтер с точки зрения документального оформления действий в соответствии с законом (руководитель говорит: «Надо оплатить», бухгалтер говорит: «Нет документа»).
5. Руководитель не организует должным образом документооборот в организации. Все документы представляются в бухгалтерию не в срок или не в нужной комплектации.
6. Руководитель часто плохо знает и не может оценить квалификацию, необходимую для выполнения той или иной финансовой работы.
7. Руководитель неудачно подбирает сотрудников, бухгалтер может быть случайным человеком, не владеющим спецификой НКО.

### **Руководители жалуются, что:**

1. Бухгалтер неаккуратно, с ошибками ведет бухгалтерский учет.
2. Бухгалтер не всегда готов с кем-то посоветоваться, задать вопрос и уточнить правильность своих действий.
3. Бухгалтер не владеет спецификой ведения бухгалтерского учета в НКО, ему не хватает квалификации и опыта.
4. Бухгалтеру не хватает информации о деятельности НКО, особенно если он работает удаленно или неполный рабочий день.
5. Бухгалтер не всегда готов дать руководителю рекомендации, которые необходимы для принятия управленческих решений.
6. Бухгалтер часто сильно завышает значимость своей работы, превращая функцию ведения бухгалтерского учета из обслуживающей в основную, ради которой как будто и была создана организация.
7. Бухгалтер не заинтересован в повышении собственной квалификации.
8. Бухгалтер недостаточно мотивирован работать в НКО и качественно выполнять свои обязанности из-за сравнительно небольшой заработной платы и отсутствия дополнительных стимулов.

### **3.3. Как услышать и понять друг друга?**

#### **Рекомендации бухгалтерам и руководителям**

Почему руководителю и бухгалтеру бывает непросто услышать друг друга? Они выполняют в организации разные функции, смотрят на происходящее каждый через свою линзу. Что же делать бухгалтерам и руководителям, чтобы не просто сосуществовать под одной крышей, но и эффективно взаимодействовать?

Попробуйте встать на место своего бухгалтера, услышать и понять, как он видит организацию и свою работу в ней. Уточните, чего именно ждет бухгалтер от вас как от руководителя, и ясно дайте понять, что важно для вас, на какие коммуникации вы рассчитываете, чего хотели бы избежать.

Посмотрим на рекомендации, которые по нашей просьбе дали руководители НКО своим бухгалтерам, а бухгалтеры – своим руководителям. Возможно, некоторые из них пригодятся и для вашей работы.

#### **Бухгалтеры рекомендуют руководителям:**

1. Вникать в цифры, проверять документы и финансовые данные, с которыми имеют дело.
2. Уважать бухгалтера.
3. Делать так, чтобы настроение не влияло на работу (взаимодействовать, используя определенную культуру делового общения).
4. Определить приемные часы, чтобы бухгалтер понимал, когда он может обратиться к руководителю, а когда - нет.
5. Организовать работу так, чтобы бухгалтер мог найти необходимые документы.

6. Четко формулировать запрос к бухгалтеру по предоставлению той или иной финансовой информации.
7. Эмоционально делиться с бухгалтером новостями организации, не только обсуждать цифры, но и погружать в суть деятельности, включать в команду, хвалить (иногда премировать), чтобы бухгалтер идентифицировал себя с организацией.
8. Повышать свой уровень финансовой и бухгалтерской грамотности.
9. Находить средства на повышение уровня квалификации бухгалтера.
10. Проходить инициативный аудит, который стал бы внешней независимой оценкой деятельности бухгалтера и позволил бы получить ценные рекомендации по ведению финансового учета в организации.
11. При подборе бухгалтера максимально четко понимать, какой именно уровень профессионализма необходим в данном случае.
12. Разграничить финансовые полномочия и функции в организации, чтобы и бухгалтер, и руководитель понимали, кто что делает и за что отвечает.
13. Возможно, отдать ведение бухгалтерского учета на аутсорсинг, выбрав компанию на основании тендера/конкурса.

#### **Руководители рекомендуют бухгалтерам:**

1. Соблюдать субординацию.
2. Уважать руководителя.
3. Организовать работу так, чтобы руководитель мог найти нужные документы.
4. Заранее планировать и сообщать руководителю и менеджерам о «неприемных» часах, связанных, например, с подготовкой срочной отчетности.
5. Сообщать руководителю график обязательной бухгалтерской отчетности.
6. Делать так, чтобы настроение не влияло на работу (взаимодействовать, используя определенную культуру делового общения).
7. Вовремя сообщать руководителю бухгалтерскую информацию, важную для принятия управленческих решений. Быть про-активными, не ждать, когда придут и спросят, самим с опережением сообщать информацию, которая может быть актуальна для принятия тех или иных решений.
8. Говорить руководителю о необходимости повышения своей квалификации, как связанной с профессиональной деятельностью, так и по дополнительным навыкам: например, коммуникационным.
9. Быть заинтересованными в деятельности организации.
10. Приземлять мечты руководителя, делать их с помощью цифр более реалистичными.
11. Поддерживать, помогать и обосновывать мечты руководителя цифрами и фактами.
12. Изучать иностранные языки, чтобы самостоятельно разбираться в бюджетах от иностранных доноров и не отвлекать на перевод руководителя.
13. Вкладывать свои ресурсы в собственное развитие.

## 4. ФИНАНСОВАЯ ГРАМОТНОСТЬ КОЛЛЕКТИВА

Многое из того, о чем говорилось выше, требует финансовой грамотности всего коллектива.

Финансовая грамотность – это умение принять рациональные решения в вопросах управления финансами.

Финансовая грамотность должна позволять эффективно планировать и использовать бюджет, принимать решения в области финансов, исходя из интересов организации, ориентироваться на финансовом рынке, взаимодействовать с финансовыми институтами, избегать излишней задолженности, распознавать угрозы, снижать риски.

Конечно, в первую очередь, всеми этими вопросами задается руководитель, но уровни ответственности и принятия решений различаются. В некоммерческой организации, даже волонтер, собирающий пожертвования в интересах организации, сталкивается с вопросами принятия решения в области финансов.

Руководителю важно делегировать ответственность, а для этого важно, чтобы не только руководитель и бухгалтер принимали участие в принятии решений в области финансов, но и остальные члены коллектива.

Достичь этого можно следующим образом:

- в планирование деятельности и бюджета вовлечены все члены коллектива;
- в организации прописаны финансовые процедуры, в которых отражены основные правила составления документов;
- каждый член коллектива имеет свою зону ответственности, которая контролируется руководителем, бухгалтером, экономистом;
- политики и процедуры в области финансов разработаны и составляются не «для галочки», а специально под конкретную организацию;
- в сложных случаях у членов коллектива есть возможность получить консультацию как внутри организации, так и у эксперта (юриста, аудитора, консультанта и т. д.).

---

**Подводя итоги главы**, выделим основные рекомендации, которые целесообразно использовать для эффективного управления финансами в организации:

1. Очень важно иметь в организации хорошо продуманную структуру и четкие стандарты управления ресурсами. Тогда смена специалистов, которая, увы, неизбежна, не будет для руководителя головной болью (может быть, не будет критичной для организации?).
2. Закрепляйте конкретную финансовую функцию за конкретным человеком, убедившись сначала, что уровень его компетенции действительно позволит ему отвечать за взятые обязательства.
3. Помните, что бухгалтеры тоже люди! И их важно интегрировать в деятельность организации: рассказывать, что происходит, какие проекты реализуются, приглашать на собрания и т. п. Этим вы существенно укрепите свои отношения с бухгалтером и сделаете его своим союзником, а не противником.
4. Поскольку три вида финансовых функций в организации могут быть у очень большого числа самых разных людей – от волонтеров до руководителя, важно, чтобы каждый сотрудник на своем уровне понимал и действительно мог предоставить тот комплект документов, который от него требуется.
5. Важно, чтобы в организации была выстроена не только система сбора документов, но и понятная, известная всем сотрудникам система их хранения как в печатном, так и в электронном виде. Это важно для того, чтобы каждый сотрудник, которому в любой момент времени может понадобиться тот или иной документ, мог бы без проблем его найти.





## ГЛАВА 5. ФИНАНСОВЫЙ УЧЕТ В ОРГАНИЗАЦИИ

---

*Руководителям и владельцам не следует забывать, что бухгалтерский учёт – лишь дополнение к деловому мышлению, а никак не его замена.*

**УОРЕН БАФФЕТТ**

В этой главе речь пойдет о документальном учете ресурсов организации. Язык учета способен представить информацию о разнообразных ресурсах НКО в едином формате, что позволяет их наложить друг на друга, сравнить, сосчитать и спрогнозировать. Рассматриваются следующие вопросы.

- Какие виды учета бывают; в чем разница между бухгалтерским и управленческим учетом?
- Что и зачем должен знать о бухгалтерском учете руководитель?
- Для чего нужен управленческий учет; как он может помочь руководителю более эффективно управлять финансовыми потоками в организации? Три конкретных инструмента управленческого учета.

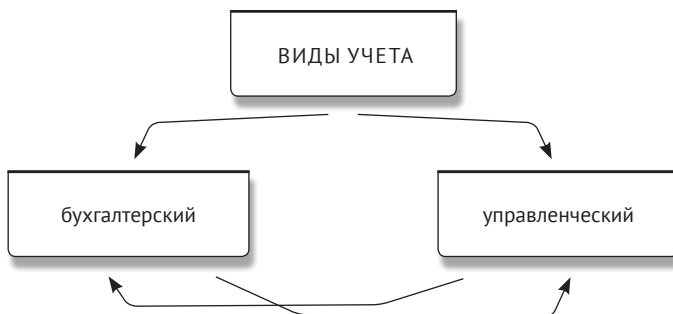
## 1. ЧТО ТАКОЕ УЧЕТ?

В Энциклопедическом словаре экономики и права дается следующее определение:

«**Учет** – это отражение хозяйственной или иной деятельности организации на основании документов в различных измерителях (количественных и/или качественных). Учет является составной частью управления экономическими процессами и объектами. Сущность учета состоит в фиксации их состояния и параметров, сборе и накоплении сведений об экономических объектах и процессах, отражении этих сведений в учетных ведомостях».

Рассмотрим разделение учета на бухгалтерский и управленческий. Разделение это во многом условное и не единственно возможное<sup>1</sup>, но нам удобно будет придерживаться его для выделения ключевых моментов. При этом важно иметь в виду, что оба эти вида учета тесно взаимосвязаны.

Если не стремиться к строгим формулировкам, то можно сказать, что бухгалтерский учет – это то, что спросят проверяющие НКО органы, то есть учет обязательный, ориентированный на внешние требования. А учет управленческий – это то, что проверяющие не спросят, но что может помочь руководителю эффективно организовать управление организацией, не просто учитывать произошедшее, но и делать прогнозы на будущее, то есть необязательный учет, ориентированный на внутренние потребности организации.



**Бухгалтерский учет** – упорядоченная система сбора, регистрации и обобщения информации в денежном выражении о состоянии имущества, обязательств организации и их изменениях (движении денежных средств и др.) путем сплошного, непрерывного и документального учета всех хозяйственных операций.

Цель бухгалтерского учета – получение информации о состоянии хозяйственных средств и источников их образования. Этот учет отражает **«финансовое прошлое»**.

<sup>1</sup> В российской и зарубежной практике бытуют разные определения бухгалтерского, финансового, управленческого учета и их соотношений, а дополнительные разногласия возникают при переводе англоязычных терминов на русский язык. Для нас важно запомнить, что в организации должна быть выстроена единая система учета, часть из которой направлена на внешних, а часть – на внутренних потребителей финансовой информации.

**Управленческий учет** – упорядоченная система выявления, измерения, сбора, регистрации, интерпретации, обобщения, подготовки и предоставления важной для принятия решений по деятельности организации информации и показателей для управленческого звена организации (внутренних пользователей – руководителей).

Цель управленческого учета – анализ ситуации, выработка конкретного решения, организация и контроль его выполнения. Такая деятельность есть средство управления (прежде всего финансовыми ресурсами). Управленческий учет представляет финансовую информацию для принятия решений в отношении будущего.

## 2. ОСНОВНЫЕ ОТЛИЧИЯ БУХГАЛТЕРСКОГО И УПРАВЛЕНЧЕСКОГО УЧЕТА<sup>2</sup>

Рассмотрим ключевые отличия бухгалтерского и управленческого учета.

КРИТЕРИИ	БУХГАЛТЕРСКИЙ УЧЕТ	УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ УЧЕТ
Основные пользователи информации	Находятся вне организации. Руководители организации отвечают за качество отчетности перед внешними контролирующими органами	Руководство организации. Данные отчетов – коммерческая тайна (сметы доходов и расходов, калькуляция себестоимости услуг, планирование предоставления услуг и т. д.)
Свобода выбора формы	Базируется на четких стандартах и принципах, которые определяют регистрацию, оценку и отражение хоз. операций	Не имеет строгих ограничений и правил. Главный принцип - полезность для принятия обоснованных управленческих решений
Единицы измерения	Отражают события, которые уже имели место. Вся информация измеряется в денежных единицах на момент совершения операции	Часто применяется при планировании, т.к. необходимо оценить величину и характер будущих операций. Могут использоваться такие единицы, как человеко-часы, единицы консультирования/материальной помощи и др.
Основные объекты учета	Суммируются данные по организации в целом. Внешнюю финансовую отчетность составляют по всей хозяйственной единице	Включает информацию о деятельности отдельных подразделений организации, отделов, рабочих мест. Объектом учета может быть отдельная управленческая задача, определенная область деятельности

<sup>2</sup> Финансовое управление НКО: курс лекций. Школа управления НКО. Книга III/Под ред. Центра поддержки НКО. - М.: Изд-во МСоЭС, 2002. - 288 с. Авторский коллектив: Е. Р. Баханькова, М. Л. Макальская, Е. Н. Малюченко, И. И. Усачева.

Частота составления отчетности	Периодичность отчетности - основной принцип бухгалтерского учета	Нет строгой периодичности. Принцип полезности и своевременности.
Степень надежности	Информация носит объективный характер и поддается аудиторской проверке (операции уже завершены)	Основывается на объективной информации, но имеет вероятностный и субъективный характер с оценкой рисков (операции в будущем времени)
Обязательность ведения учета	Все организации обязаны вести бухгалтерский учет и предоставлять информацию в соответствующие органы	Внутреннее дело самой организации. Проводится по решению руководства

Рассмотрим каждый из этих видов учета по отдельности.

### 3. БУХГАЛТЕРСКИЙ УЧЕТ

По закону за организацию бухгалтерского учета несет ответственность руководитель, поэтому ему важно разбираться в некоторых вопросах бухгалтерского учета.

В частности, руководителю необходимо:

- хотя бы в общем виде понимать, что делает бухгалтерская служба, чтобы можно было ее контролировать;
- отслеживать ключевые даты представления бухгалтерией отчетности проверяющим НКО органам;
- выстроить систему так, чтобы в бухгалтерию вовремя предоставлялись нужные документы, подтверждающие расходы организации.

Поэтому давайте подробнее познакомимся с сущностью бухгалтерского учета и с тем, чем он может быть полезен для руководителя.

**ПОМНИТЕ, ЧТО ПО ЗАКОНУ ИМЕННО РУКОВОДИТЕЛЬ  
ОТВЕЧАЕТ ЗА ВЕДЕНИЕ БУХГАЛТЕРСКОГО УЧЕТА.  
ЕСЛИ ВЫ ОШИБЛИСЬ С БУХГАЛТЕРОМ –  
ЭТО ВАША ОТВЕТСТВЕННОСТЬ!**

#### Объект

Объектами бухгалтерского учета являются имущество организации, ее обязательства и хозяйственные операции, осуществляемые организацией в процессе ее деятельности.

### Кто ведет бухучет?

Бухгалтерский учет в соответствии с законом о бухгалтерском учете может вестись главным бухгалтером, принятым в организацию по трудовому договору; директором при отсутствии бухгалтера (лишь до 2013 года); бухгалтером, не являющимся главным; сторонней организацией или физическим лицом (бухгалтерское сопровождение на аутсорсинге).

### Требования к бухгалтерскому учету:

- своевременность учета или хронологичность;
- точность и объективность;
- полнота учета и систематичность;
- ясность и доступность;
- рациональность.

**Система нормативного регулирования** бухгалтерского учета состоит из четырех уровней.

1. Законодательные акты (Налоговый кодекс, Закон о бухгалтерском учете и отчетности и т. п.).
2. Национальные бухгалтерские стандарты (положения по бухгалтерскому учету), которые принимаются в соответствии с международными стандартами учета (разрабатываются Министерством финансов и регистрируются в Министерстве юстиции).
3. Инструктивные письма и другие нормативные акты Министерства финансов РФ, акты других органов исполнительной власти, не противоречащие нормативным актам Министерства финансов.
4. Внутренние документы организации – положение об учетной политике, рабочий план счетов, график документооборота и т. д.

## 4. СМЕЖНЫЕ ВИДЫ УЧЕТА

Важно отличать бухгалтерский учет от налогового и кадрового учета, а также той отчетности, которую организация сдает в Минюст. Нередко все эти группы документов оформляет и отслеживает бухгалтер; в некоторых организациях это делают разные люди.

Для некоммерческих организаций существует целый ряд групп отчетов, являющихся в той или иной степени обязательными.

1. Бухгалтерская отчетность – составляют все, сдают в налоговую не все (могут не сдавать организации, применяющие упрощенную систему налогообложения).
2. Статистическая отчетность – все НКО обязаны сдавать ежемесячные отчеты по труду, а также ряд годовых – по основным средствам, видам деятельности и т. д.,

3. Налоговая отчетность – сдают все в зависимости от объектов налогообложения.
4. Отчет в Минюст – ежегодный отчет о деятельности, сдают все до 15 апреля.
5. Отчетность перед высшим органом управления – по уставу.
6. Отчетность перед донорами – если предусмотрено договорными обязательствами.

Кто бы ни готовил эти документы, их должен проконтролировать и подписать руководитель.

**Хотелось бы отдельно сказать о налоговом учете и налогообложении, так как отчет зависит от выбранной системы.**

Любая зарегистрированная НКО, осуществляющая финансовую деятельность, является налогоплательщиком.

Руководителю важно знать, какими возможностями обладает его организация с точки зрения выбора системы налогообложения и применения льгот.

В Российской Федерации на сегодняшний день предусмотрено три варианта выбора систем налогообложения для некоммерческих организаций. Однако в ряде случаев по определенному перечню услуг НКО обязана применять специальный режим – Единый налог на вмененный доход (ЕНВД). А для адвокатских образований законом ограничено применение упрощенной системы налогообложения.

Итак, три системы налогообложения:

1. Общая система налогообложения (ОСНО).  
ОСНО предусматривает применение всех налогов, предусмотренных налоговым кодексом в общем порядке, с применением освобождения и льгот, которые прописаны в соответствующих главах Налогового кодекса (НК).
2. Упрощенная система налогообложения (УСН) Доходы.  
Предусматривает учет для целей налогообложения только доходов и уплату с суммы налогооблагаемых доходов 6% налога. При этом организация не является плательщиком налога на прибыль, налога на имущество и НДС (налога на добавленную стоимость). Кроме того, для таких организаций при соблюдении ряда условий возможно применение льготного порядка исчисления страховых взносов.
3. Упрощенная система налогообложения (УСН) – Доходы минус расходы.  
Предусматривает учет для целей налогообложения доходов за минусом строго регламентированных расходов и уплату с получившейся суммы 15% налога. При этом организация, как и при другом варианте УСН, не является плательщиком налога на прибыль, налога на имущество и НДС и для таких организаций также возможно применение льготного порядка исчисления страховых взносов при соблюдении ряда условий.

Все три системы имеют свои положительные и отрицательные стороны.

### **Плюсы УСН Доходы**

Простой учет - надо лишь разделить все доходы на облагаемые и необлагаемые. Все целевые поступления и целевое финансирование, предусмотренное в налоговом кодексе, в базу по налогу не попадают. Все остальное - выручка, доходы от финансовых операций, банковские проценты и т. д. - включается в налогооблагаемый доход. Но налог, который уплачивает организация с этого дохода, меньше налога по второму типу УСН, и тем более меньше налога на прибыль. При этом отсутствует риск непризнания части расходов для уменьшения налогооблагаемой базы. Отчет по УСН сдается раз в год, то есть в 4 раза реже чем при общей системе налогообложения.

Минусы данного способа: если деятельность НКО связана с оказанием услуг по цене себестоимости или близкой к ней, то организация переплачивает налоги. Иными словами, если доходы равны расходам, то в двух других случаях налога не было бы вовсе, а здесь необходимо заплатить 6% со всех доходов, невзирая на то, что они могут быть полностью израсходованы. При оказании услуг бюджету и получении субсидий из бюджета для возмещения расходов некоммерческой организации применение УСН Доходы будет невыгодно, так как сумму налога придется закладывать в расходы, а по сравнению с организациями других типов сумма затрат будет больше на 6% от всех доходов, то есть НКО будет проигрывать конкурентам.

Неприятным при УСН является также то, что доходы признаются в момент получения кассовым способом и налог нужно уплатить сразу.

### **Плюсы общего режима налогообложения (ОСНО)**

Подход, привычный большинству специалистов. Можно использовать данные бухгалтерского учета с незначительными изменениями. Практически все производственные расходы, если они связаны с оказанием услуг, можно признать в составе расходов, уменьшающих базу по налогу на прибыль. Есть возможность применять льготы по НДС вплоть до полного освобождения.

Можно выбрать между способом начисления и кассовым, то есть признавать доходы и расходы в момент оплаты или в момент их фактического осуществления. Так, доход можно признавать в момент подписания акта об оказании работ, услуг, то есть доходы будут увеличивать базу по налогу на прибыль только тогда, когда уже все расходы по данному проекту (виду деятельности) понесены.

К минусам относятся полноценное ведение учета, ежеквартальная отчетность по налогам, сложность и громоздкость системы налогового учета, что не всегда легко в силу ограниченности ресурсов НКО.

**Система УСН Доходы минус расходы**, казалось бы, должна сочетать все плюсы и той и другой системы. Однако это не совсем так.

Учет упрощен по сравнению с ОСНО, это верно. Отчетность сдается один раз

в год, бухгалтерский учет до 2013 года ведется в сокращенном объеме. Но доходы и расходы признаются кассовым способом, то есть в момент платежа, что невыгодно НКО, так как большинство привыкло работать по предварительной оплате (вначале получаем средства, затем расходует эти средства на утвержденные цели). Расходы при УСН все строго прописаны в налоговом кодексе, то есть те расходы, которые там не предусмотрены, базу по налогу уменьшать не будут. Например, некоммерческая организация оплатила представительские расходы - их нет в перечне расходов для УСН, поэтому в бухгалтерском учете они признаются, а в налоговом нет.

Кроме того, даже если у организации доходы равны расходам, то она в любом случае уплачивает налог равный 1% от всех доходов.

В данном случае, так же как и при НДС (налог на добавленную стоимость), по доходам возникает разница между бухгалтерским и налоговым учетом, сложности работы по смете.

### **Переход налогоплательщиков на УСН**

Организации подают заявление по утвержденной форме в налоговый орган по месту своего нахождения в период с 1 октября по 30 ноября, чтобы с 1 января следующего года применять УСН. В заявлении налогоплательщики сообщают о размере доходов за 9 месяцев текущего года, средней численности работников, стоимости основных средств и нематериальных активов.

Вновь созданные организации вправе подать заявление о переходе на УСН в пятидневный срок с даты постановки на учет в налоговом органе, указанной в свидетельстве о постановке на учет.

### **Переход с УСН 6% на УСН 15% и обратно**

Объект налогообложения может изменяться налогоплательщиком ежегодно. Объект налогообложения может быть изменен с начала налогового периода, если налогоплательщик уведомит об этом налоговый орган до 20 декабря года, предшествующего году, в котором налогоплательщик предлагает изменить объект налогообложения. В течение налогового периода налогоплательщик не может менять объект налогообложения.

### **Переход с УСН на ОСНО**

Налогоплательщик, применяющий упрощенную систему налогообложения, вправе перейти на иной режим налогообложения с начала календарного года, уведомив об этом налоговый орган не позднее 15 января года, в котором он предполагает перейти на иной режим налогообложения.

В файле «5.1. Osnovnie nalogi» схематично рассмотрено, кто и когда уплачивает основные налоги, предусмотренные налоговым законодательством РФ, каков размер налога и когда нужно отчитываться в ФНС.



## 5. КАК ПОНЯТЬ, КАЧЕСТВЕННО ЛИ ВЕДЕТСЯ БУХГАЛТЕРСКИЙ УЧЕТ В ОРГАНИЗАЦИИ?

Важно учесть, выполняются ли следующие требования<sup>1</sup>:

- система бухучета в организации основывается на утвержденной учетной политике;
- каждый платеж имеет подтверждающий документ/пакет документов;
- каждый расход относится на определенный проект (или источник финансирования);
- система бухучета исключает двойной учет (отнесение одного расхода на два источника финансирования);
- каждый расход относится на определенную статью затрат;
- данные в отчетах донорам соответствуют данным бухгалтерского учета;
- ежегодно проводится сверка с контрагентами;
- заработная плата и отчисления с ФОТ (фонда оплаты труда) перечисляются вовремя;
- в организации существуют утвержденные формы документов для командировок, проведения мероприятий, компенсации расходов и пр.;
- в организации ведется учет всех материальных и нематериальных активов (основные средства, материалы, программное обеспечение и т. д.).

## 6. УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ УЧЕТ

### Зачем нужен управленческий учет?

Управленческий учет прежде всего помогает руководителю оперативно принимать решения, связанные с деятельностью организации, и выработать прогнозы на будущее.

### Кому нужен управленческий учет?

Информация управленческого учета предоставляется, как правило, внутренним пользователям; для внешних пользователей (например, учредителей и доноров) эта информация может быть закрыта.

### На каких данных основан управленческий учет?

Управленческий учёт может оперировать прогнозами, электронной информацией, не подтверждённой первичными документами.

Показатели управленческого учета, в отличие от бухгалтерского, могут быть как денежными, так и натуральными. Часто этот учет базируется на данных бухгалтерского учета, но данные могут быть также качественными и вероятностными и описывать не только потоки денежных средств, но и события внешней среды.

<sup>1</sup>Подготовлено на основе материалов МАНГО.

### **Какую информацию предоставляет управленческий учет?**

В управленческом учете предъявляются высокие требования к предоставляемой информации. Информация, предоставляемая принимающему решения человеку, должна быть полной и в то же время краткой.

Управленческий учет дает возможность получать информацию на разных уровнях работы организации:

- по отдельным проектам;
- по отделам организации;
- по организации в целом.

Если для бухгалтерского учета важны данные по организации целиком, то управленческий учет в зависимости от актуальности задач и предпочтений руководителя может осуществляться на отдельных уровнях или направлениях работы организации.

### **Какие методы учета выбрать?**

Необходимо выбирать наиболее подходящие для организации методы учета, которые не будут излишней бюрократизацией мешать работе. Организация вольна выбирать такие методы управленческого учета, которые ей удобны: в данной области нет таких жестких законодательных требований, как в бухгалтерском учете.

Вы можете самостоятельно разработать стандарты управленческого учета: формы отчетности, сроки, систему информационных потоков, документооборота и т. д.

Особенно важно достичь сопряжения управленческого учета и бухгалтерского, поскольку основным источником фактической финансовой информации являются данные бухгалтерского учета.

Про систему документооборота мы поговорим в отдельном разделе, так как он относится не только к управленческому, но и к бухгалтерскому учету.

## **7. ИНСТРУМЕНТЫ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО УЧЕТА**

Мы хотим предложить вам не исчерпывающий, но, по нашему опыту, полезный набор из трех документов, которые могут использоваться в управленческом учете.

1. Бюджет.
2. График движения денежных средств.
3. Таблица занятости сотрудников.

### **1. Бюджет**

Бюджет является основополагающим и важнейшим документом управленческого учета. О том, как составлять годовой финансовый план (бюджет, смету) организации и бюджет проекта, мы уже говорили в главе 2.

Сейчас хочется обратить ваше внимание на то, что бюджеты разного уровня являются очень емким и удобным инструментом, позволяющим руководителю организации и руководителям проектов делать прогнозы по занятости сотрудников, нагрузке, времени и объему предстоящих трат и т. д.

**Об эффективности работы с бюджетами свидетельствует выполнение следующих условий<sup>2</sup>:**

- бюджет организации составляется своевременно и включает все статьи расходов, возникающих в процессе деятельности организации;
- в составлении бюджета принимают участие сотрудники и финансового, и проектного отделов;
- бюджеты проектов основываются на реальной стоимости запланированных проектных мероприятий;
- бюджеты проектов содержат информацию о проценте занятости сотрудников;
- документ бюджета содержит примечания и точные расчеты;
- для административных расходов составляется отдельный бюджет;
- для расходов на фандрайзинг составляется отдельный бюджет;
- годовой бюджет организации утверждается вышестоящим органом организации;
- ответственность за реализацию и управление каждым бюджетом несет уполномоченный сотрудник;
- все административные расходы распределяются по определенной методике между бюджетами проектов организации;
- составляется прогноз движения денежных средств;
- названия статей бюджетов соответствуют статьям расходов в бухгалтерской программе;
- все бюджеты составляются в программе Excel (либо аналогичной), с использованием формул.

## **2. График движения денежных средств**

График движения денежных средств (cash flow) составляют как с целью обеспечения постоянного наличия денежных средств для работы организации, так и для эффективного использования избытка этих средств.

Он представляет собой таблицу, в которой отражаются следующие данные за расчетный период (год, 6 месяцев) в определенные интервалы времени (неделя, месяц, квартал):

- остаток средств на начало расчетного периода;
- доходы за период (в разрезе источников финансирования);
- расходы за период (в разрезе проектов/программ или видов деятельности);
- остаток средств на конец расчетного периода.

<sup>2</sup>Подготовлено на основе материалов МАНГО.

**ПРИМЕР БЮДЖЕТА ДВИЖЕНИЯ ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ**

	ПЕРИОД 1	ПЕРИОД 2	ПЕРИОД 3			
<b>Остаток средств на начало периода 1</b>	<b>35 800</b>					
<b>ПОСТУПЛЕНИЯ</b>	<b>210 000</b>	<b>72 000</b>				
Донор 1	200 000					
Донор 2		60 000				
Пожертвования в ящик	10 000	12 000				
<b>РАСХОДЫ</b>	<b>115 000</b>	<b>105 000</b>				
Проект 1	45 000	25 000				
Проект 2	20 000	30 000				
Административные расходы	50 000	50 000				
<b>Остаток средств на конец периода</b>	<b>130 800</b>	<b>97 800</b>				

Бюджет движения денежных средств удобно формировать в таблице Excel, чтобы при изменении используемой в нем информации (например, подписании договора с донором на другую сумму или сроки, изменении уровня поступлений от физических лиц или коммерческой деятельности, изменении графика мероприятий по проекту или увеличении/снижении административных расходов) пересчет остатков происходил автоматически.

С таблицей рекомендуется работать регулярно, с тем чтобы своевременно обновлять информацию и, соответственно, прогнозировать наличие свободных денежных средств в организации.

### **3. Таблица занятости сотрудников**

Одним из частых вопросов, который задают руководители, является вопрос о том, как учитывать занятость сотрудников, если организация реализует несколько проектов одновременно. Это необходимо делать, во-первых, для того, чтобы представлять реальную занятость персонала и осуществлять контроль выполнения сотрудниками своих функций; во-вторых, для того, чтобы облегчить работу бухгалтера при начислении зарплаты и заполнение таблиц учета рабочего времени, которые могут вестись отдельно по каждому проекту по требованию донора.

Для этого можно воспользоваться представленной ниже таблицей. Ее можно заполнять ежемесячно, раз в 3 - 4 месяца или раз в полгода - в зависимости от того, как часто в организации появляются новые проекты. В таблице отмечается административная занятость сотрудников (постоянная нагрузка вне проектов,

для осуществления текущей работы организации) и занятость по каждому из проектов. При существенном сокращении числа проектов может встать вопрос о сокращении процента административной занятости сотрудников.

Основу таблицы составляет штатное расписание организации и утвержденные ставки заработной платы. Важно понимать, что должность по проекту не всегда соответствует штатному расписанию, поэтому выполнение тем или иным сотрудником определенных работ в рамках конкретного проекта оформляется приказом по организации.

ТАБЛИЦА ЗАНЯТОСТИ СОТРУДНИКОВ (ПРИМЕР)

	СОТРУДНИК 1	СОТРУДНИК 2	СОТРУДНИК 3	...	...
Должность по штатному расписанию	Менеджер проекта	PR-менеджер	Секретарь		
Ставка по штатному расписанию	18 000 руб.	20 000 руб.	15 000 руб.		
Должность и % занятости по проекту 1	Руководитель проекта				
40%					
Должность и % занятости по проекту 2		PR-менеджер			
40%		105 000			
Должность и % занятости по проекту 3	Помощник руководителя проекта	25 000			
80%	Web-менеджер	30 000			
30%		50 000			
....					
«Административная занятость»		30%	100%		
Общая занятость	120%	100%	100%		
Зарплата	21 600 руб.	20 000 руб.	15 000 руб.		

### Связь бухгалтерского и управленческого учета

Хотелось бы еще раз обратить внимание на тесную связь бухгалтерского и управленческого учета.

Те данные, которые содержатся в системе бухгалтерского учета, могут послужить отличной отправной точкой для размышлений руководителя и принятия необходимых решений.

Например, если бухгалтерский учет в вашей организации ведется по системе 1С, уникальным по богатству информации документом для вас может стать

**оборотно-сальдовая ведомость.** Оборотно-сальдовая ведомость представляет собой информацию на начало периода, на конец периода, а также движение (доходы и расходы) по каждому из счетов бухгалтерского учета. При этом каждый счет может быть разбит на субсчета, которые в свою очередь будут соответствовать всем объектам, которые есть в организации. К объектам относятся все доходы, все расходы, каждый сотрудник, каждый котрагент, получатель средств и все имущество. Оборотно-сальдовая ведомость генерируется одним нажатием кнопки и при этом способна дать огромное количество информации о состоянии дел в организации и быть использована для анализа ситуации на каждую конкретную дату.

## 8. ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОПРОВЕРКИ<sup>1</sup>

**Чтобы понять, качественно ли ведется управленческий учет в вашей организации, предлагается проверить, выполняются ли следующие условия:**

- вышестоящий орган регулярно (ежегодно/ежеквартально/ежемесячно) знакомится с финансовой отчетностью о деятельности организации/бюджетом организации (в том числе по электронным каналам связи);
- руководитель организации регулярно получает информацию о финансовом состоянии организации;
- финансовые отчеты используются руководством как инструмент, помогающий принять решение;
- по каждому проекту ежемесячно/ежеквартально формируется отчет, который анализируется руководителем проекта/организации;
- с учетом реальных расходов по проектам вовремя производится корректировка бюджетов по проектам и общего бюджета организации;
- изменения в бюджетах содержат необходимые комментарии и пояснения;
- платеж осуществляется только после отнесения расхода на определенный проект и источник финансирования;
- в организации существуют и применяются методики, позволяющие наиболее эффективно и рационально расходовать средства<sup>2</sup>;
- руководство организации в любой момент времени может получить актуальные данные из бухгалтерской программы, в том числе о банковском, кассовом сальдо, суммах задолженности и т. д.

<sup>1</sup>Разработано на основе материалов MANGO.

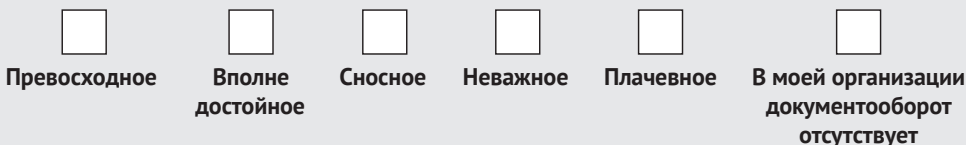
<sup>2</sup>Билеты покупаются заранее, используются оптимальные виды договоров (например, при компенсации затрат), проводятся тендеры и пр.

## 9. ДОКУМЕНТООБОРОТ

Учет в организации можно сравнить с кровеносной системой. Элементами этой кровеносной системы являются документы. Они, как кровяные тельца, должны постоянно двигаться по организации, не создавая заторов.

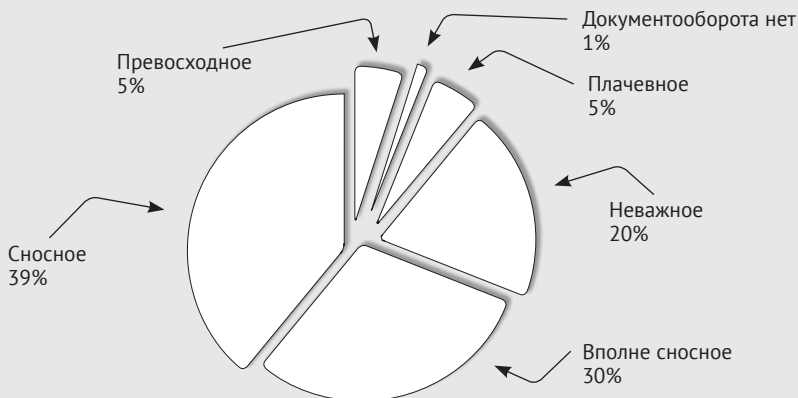
Хорошо работающая система документооборота очень упрощает жизнь НКО, помогая и сдавать отчеты вовне, и принимать внутренние решения. Важно, чтобы каждый человек в организации понимал, какой документ, кому, после чьего визирования, в какие сроки, куда должен предоставить.

### КОЛЛЕГИ, КАК БЫ ВЫ ОЦЕНИЛИ СОСТОЯНИЕ ДОКУМЕНТООБОРОТА В ВАШЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ?



113 участников дистанционного курса «Финансовая грамотность для НКО» из различных регионов России так оценили качество своего документооборота:

СОСТОЯНИЕ ДОКУМЕНТООБОРОТА В НКО



Если вы сформулировали желаемую систему учета в организации, закрепили ее приказом об учетной политике, но документы в организации не собираются, не оформляются должным образом, не переходят вовремя от одного сотрудника к другому, неправильно хранятся – считайте, что ваш учет мертв.

Почти любая деятельность НКО сопровождается документами – покупка, продажа, различные договоренности. Это позволяет организации нормально функционировать, отслеживать целевой характер расходования средств, легко и быстро отчитываться как проверяющим органам, так и донорам.

В одной организации (то есть приблизительно 1% ответивших) документооборота нет, так как организация не ведет финансовую деятельность.

Симметрично – по 5% сложились группы тех, чей документооборот превосходен, и тех, у кого он, по их собственной оценке, находится в плачевном состоянии.

20% респондентов оценили свой документооборот как неважный.

Относительно довольны собой в плане работы с документами в общей сложности 69% ответивших организаций: они описали состояние своего документооборота как сносное и вполне достойное.

Тем не менее можно сказать, что почти 2/3 ответивших в той или иной степени озабочены своим документооборотом и хотели бы его улучшить.

Над чем же в первую очередь собираются поработать НКО, чтобы изменить ситуацию по учету в своей организации к лучшему?

1. Разработка учетной политики в своей организации.
2. Прохождение ежегодного добровольного аудита.
3. Использование финансового отчета как инструмента для принятия управленческих решений.
4. Разработка пакета документов (для командировок, проведения мероприятия, компенсации расходов, ведения учета кадров и пр.).
5. Создание системы визирования документов до совершения выплат по ним.
6. Обязательное отдельное составление административного и фандрайзингового бюджетов и добавление комментариев к каждой их статье.
7. Внедрение графика движения денежных средств и таблицы занятости сотрудников; использование оборотно-сальдовой ведомости.
8. Четкое отнесение всех совершенных организацией расходов на проекты/источники финансирования/статьи затрат по бюджету.

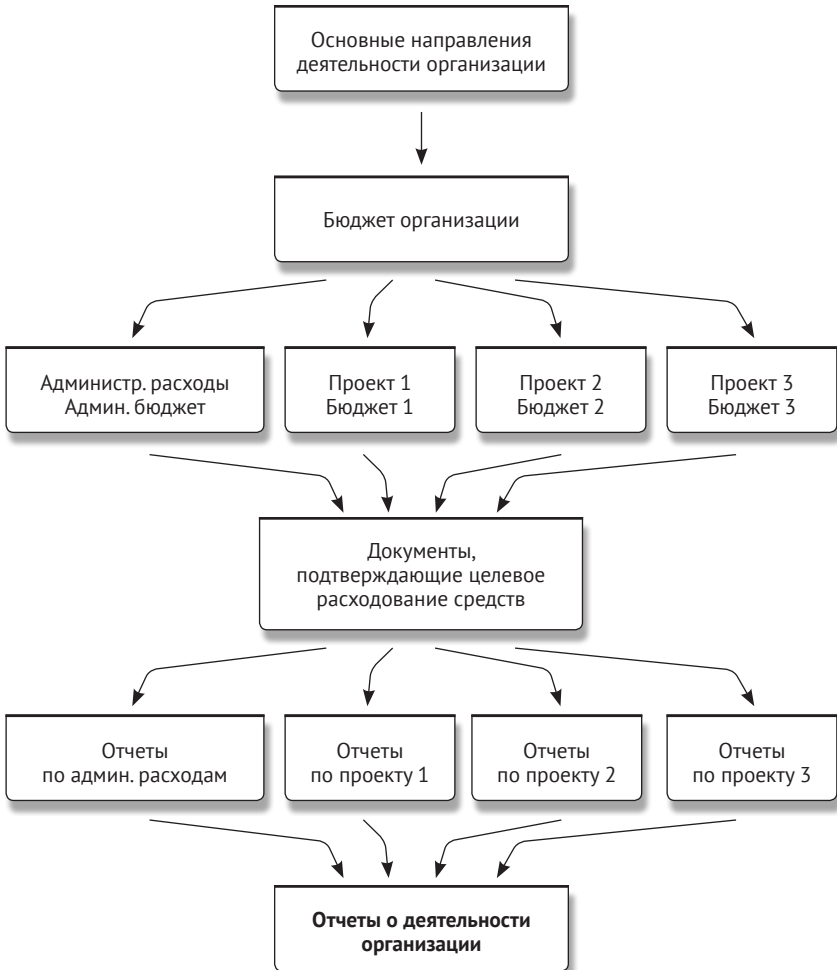


## 10. МОНИТОРИНГ И КОНТРОЛЬ

### 10.1. Формирование отчетности в организации

Для руководителя важно наладить систему мониторинга (регулярного отслеживания) и контроля учета и отчетности в своей организации.

**Вот как происходит формирование отчетности на разных уровнях работы организации:**



## **10.2. На что руководителю важно обратить особое внимание?**

### **1. Контроль прихода/расходования средств в организации**

Контроль может быть эффективно реализован через:

- визирование договоров на поступление средств;
- «визирование» документов в оплату (счета, договоры) – каждый платеж должен быть отнесен на определенный бюджет и источник финансирования<sup>1</sup>;
- использование типовых документов и финансово-юридическую экспертизу новых.

### **2. Мониторинг документооборота и его соответствия реальной ситуации**

Мониторинг включает в себя:

- контроль наличия всех необходимых кадровых документов и их грамотного оформления;
- инвентаризацию материалов и основных средств;
- контроль наличия первичных закрывающих документов;
- периодический мониторинг соответствия фактических расходов утвержденным бюджетам (промежуточные отчеты по проектам).

### **3. Отслеживание внутренней отчетности**

Сюда входят:

- периодический или ежегодный аудит организации;
- отчет перед уполномоченным органом управления организацией: сравнение утвержденной годовой сметы организации и фактических расходов;
- программная отчетность по деятельности организации, включая количественные и качественные показатели.

## **10.3. Как проверить эффективен ли контроль?**

Контроль и мониторинг в организации можно считать эффективными, когда выполняются следующие условия<sup>8</sup>:

- если у организации лимит кассы выше нуля, наличные деньги хранятся в сейфе, под ответственностью одного человека;
- платежи осуществляются только после «визирования» уполномоченным лицом (директор, фин. директор, председатель...);
- все электронные носители электронных подписей хранятся у уполномоченных лиц, которые самостоятельно визируют документы;
- подписывающие лица никогда не подписывают пустые бланки платежных документов;
- договоры и соглашения подписываются только после «визирования» уполномоченными лицами (например, юристом, бухгалтером и т. д.);
- существуют письменные правила о том, кто может разрешать траты разных типов и важности;
- за стадии процесса заказа и полу-

- чения товаров/услуг и оплату ответ-  
ственны разные люди;
- зарплата персонала проверяется и  
утверждается ежемесячно руково-  
дителем организации;
- ежегодно проводится инвентари-  
зация денежных средств, основных  
средств, материалов и пр.;
- поступление наличных средств и  
выбытие материалов утверждается  
специальной комиссией;
- проводится ежегодный аудит неза-  
висимой аудиторской фирмой;
- за каждое основное средство (ком-  
пьютер, принтер, пр.) отвечает кон-  
кретный сотрудник;
- в организации существует свое «Ру-  
ководство по принципам и проце-  
дурам документооборота», с кото-  
рым ознакомлены все сотрудники.

**Подводя итоги главы,** еще раз подчеркнем важность документального оформления всех операций. Независимо от цели учета руководство должно определить все необходимые организации документы, сформировать систему учета этих документов. Необходимо, чтобы в этой системе была возможность сформировать отчетные документы, важные как для внешних, так и для внутренних пользователей. При этом желательно помнить, что нет смысла «на всякий случай» слишком подробно детализировать информацию, а важно понимать, для каких целей те или иные операции подлежат документированию и учету, когда и кому это пригодится. Учет ради учета бессмыслен.



## **ГЛАВА 6. КАКИЕ ФИНАНСОВЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ МОЖЕТ ИСПОЛЬЗОВАТЬ НКО?**

---

*Самые лучшие беспроцентные  
кредиты дают в банке.  
Банк Стекланный, 3-литровый...*

В предыдущих главах мы рассуждали на уровне организации, анализируя ее ресурсы, их обращение, учет, ответственность и функции людей в организации, реализующих разные части финансового управления.

Теперь мы предлагаем вам взглянуть шире и сделать обзор той среды, в которой организация совершает свои финансовые операции. В этом окружении мы увидим два типа персонажей: контрольно-проверяющие органы – налоговая инспекция, министерство юстиции и т. д. и финансовые институты – прежде всего банки и управляющие компании (возможно, перед вашим мысленным взором также появились доноры и партнеры, но это скорее фандрайзинг-окру-

жение, а мы говорим о финансовом менеджменте). О донорах мы уже говорили в главе «Доходы», контрольные органы обсудим в главе «Безопасность», а здесь предлагаем сконцентрироваться на финансовых институтах.

В последние годы финансовых институтов возникло так много, а линейка тех инструментов и продуктов, которые они предлагают, настолько велика, что впрямую растеряться и физическому, и юридическому лицу. А ведь новые возможности появляются буквально каждый день, и знающая организация вполне может «заставить работать» свои деньги, даже если они свободны всего несколько месяцев, и в итоге сохранить и приумножить свои средства, вместо того чтобы наблюдать, как они лежат «мертвым грузом» и неуклонно тают вследствие инфляции.

В этой главе мы рассмотрим, какие финансовые инструменты законодательно и практически доступны для НКО, поделимся накопленным опытом и дадим советы, как этими инструментами воспользоваться.

## 1. ФИНАНСОВЫЕ ИНСТИТУТЫ И ИНСТРУМЕНТЫ

Основные финансовые институты, с которыми имеет дело НКО, – это банки и управляющие компании, а также страховые компании.

### 1.1. Банки

С банками сталкивается большинство организаций – точнее, все, кто ведет и оформляет свою финансовую деятельность.

Поскольку банковские расходы являются неотъемлемой частью даже самого скромного административного бюджета НКО – для большинства организаций актуален поиск такого банка, который согласится снизить или вообще не брать плату за обслуживание вашей организации. Не в каждом городе и не для каждой НКО это удастся. Но прецеденты есть.

Однако, возможно, единственное, что связывает вас с банком, это ваш личный счет. И для вас станет открытием, когда узнаете, как много банковских услуг предназначено для организаций, а также какое множество этих услуг специально спроектировано таким образом, чтобы удовлетворить специфические нужды именно малых организаций.

Вот примерный список банковских услуг для организаций.

#### **Обычные банковские услуги:**

- услуги на денежном рынке;
- обслуживание банковских карт.
- открытие счетов, банковские сертификаты;

#### **Управление денежными средствами:**

- обеспечение денежного обращения;
- электронные платежи.

#### **Инвестиционные услуги:**

- доверительное управление;
- инвестиционное обслуживание онлайн.

Если для вашей организации актуальны именно кредиты, хотели бы обратить ваше внимание на фонд «Наше Будущее», который уже 4 года на конкурсной основе выдает беспроцентные кредиты на социально-предпринимательские проекты, в том числе и проекты некоммерческих организаций.

Подробную информацию вы найдете по следующим ссылкам:

**Фонд «НАШЕ БУДУЩЕЕ» –  
беспроцентные кредиты на социальное предпринимательство**

Конкурсная документация и образцы заявок: <http://konkurs.nb-fund.ru/>

Поддержанные проекты: <http://www.nb-fund.ru/social-entrepreneurship/>

Мероприятия по поддержке и продвижению социального предпринимательства: <http://www.nb-fund.ru/social-entrepreneurship/promotion-actions/>

Кроме спектра предоставляемых услуг важными факторами при выборе банка также могут стать его надежность, наличие электронного банкинга, территориальная доступность и др.

Такую услугу, как **кредитование**, мы не назвали в числе доступных, так как большинство банков не готовы давать кредиты НКО: подписанные договоры о предоставлении грантов, субсидий, пожертвований не признаются как весомые гарантии кредитоспособности. Немногим организациям удастся предоставить такие планы поступления средств или залоговую собственность, которые в соответствии со своими правилами банк мог бы признать как гарантии возврата средств. «Серые» схемы, когда кредит оформляется на физическое лицо, мы не рассматриваем.

## **1.2. Управляющие компании**

**Управляющая компания** – это компания, созданная в целях управления собственностью, пакетами акций, долями, паями в имуществе, выполняющая управленческие функции<sup>1</sup>. Управляющая компания может осуществлять доверительное управление активами фонда коллективных инвестиций, средствами пенсионных накоплений, пенсионными резервами негосударственных пенсионных фондов, страховыми резервами страховых компаний и т. д., в том числе – что важно для нас – целевым капиталом некоммерческой организации.

<sup>1</sup> В законодательстве Российской Федерации термин употребляется в следующем значении: управляющая компания – созданная в соответствии с законодательством Российской Федерации и имеющая лицензию Федеральной службы по финансовым рынкам России на осуществление деятельности по управлению паевыми инвестиционными фондами и негосударственными пенсионными фондами в соответствии с Федеральным законом «Об инвестиционных фондах» (№ 156-ФЗ от 29.11.2001).

То есть с управляющей компанией вы столкнетесь как организация, если решите иметь дело с ценными бумагами либо с целевым капиталом.

**Как выбрать управляющую компанию?** Понятно, что компания для управления инвестициями должна быть, во-первых, надежной (чтобы ваши деньги не пропали), а во-вторых, доходной (чтобы вы получили как можно больше от каждого вложенного рубля). Эксперты по инвестициям рекомендуют выбирать компании, которые обладают следующими признаками:

- |  |   |
|--|---|
| 1) крупные и известные учредители;   | 5) возможность легко и быстро вывести деньги; |
| 2) большое число клиентов на протяжении всего периода деятельности компании; | 6) хороший сервис;                            |
| 3) большой собственный капитал;  | 7) качество сайта управляющей компании.       |
| 4) широкий ассортимент инвестиционных услуг;                                 |   |

Ну и конечно, если вы планируете работать с целевым капиталом НКО, неплохо иметь в виду те компании, у которых есть опыт именно этой деятельности.

### **1.3. Страховые компании**

В словаре экономических терминов приводится следующее определение: «**Страховая компания** – юридическое лицо, производящее страхование, принимающее на себя за определенную плату обязательство возместить страхователю убытки (расходы), возникшие в результате наступления страхового случая, обусловленного в договоре страхования, или выплатить страховую сумму».

Поскольку страхование в НКО не имеет массового характера, всерьез обсуждать страховые компании в этой главе мы не будем. Отметим только, что у многих НКО существует обязательное страхование – это касается тех, у кого есть здания с лифтами (часто в таких помещениях находятся общества инвалидов), нотариальные палаты, адвокатские образования, все спортивные организации с командами спортсменов или детьми, организации, у которых есть автотранспорт, и т. д. Особенности для НКО здесь особых нет – к ним применяются все закономерности, справедливые для корпоративных клиентов соответствующих страховых компаний – например, для малого и среднего бизнеса. Кроме того, в этих случаях страхование жестко регламентировано законом, и никакого выбора у НКО нет.

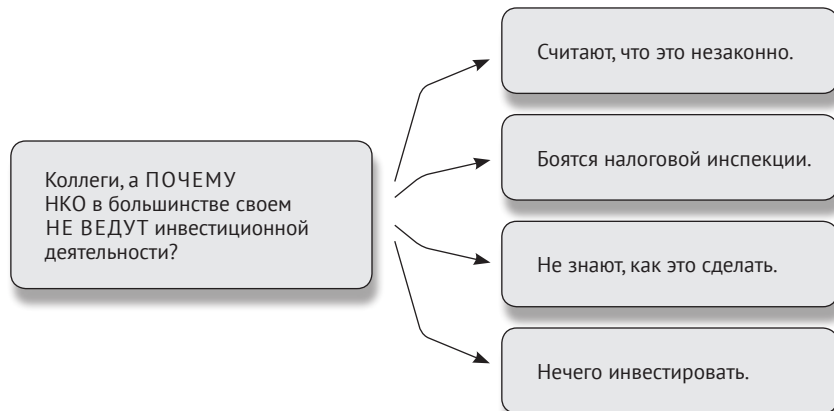
### **1.4. Финансовые инструменты**

Финансовый инструмент – «квазиденьги», финансовый документ (валюта, ценная бумага, денежное обязательство, фьючерс, опцион и т. п.), продажа или передача которого обеспечивает получение денежных средств<sup>2</sup>.

<sup>2</sup> <http://ru.wikipedia.org>

Мы будем говорить только о трех доступных НКО инструментах: депозитах, ценных бумагах и целевом капитале. Но сначала уточним правовые основы их использования.

## 2. ЧТО И КАК МОЖЕТ ДЕЛАТЬ СО СВОИМИ ФИНАНСОВЫМИ РЕСУРСАМИ НКО?



Как вы помните из предыдущих глав, НКО вправе осуществлять предпринимательскую деятельность для достижения уставных целей, причем эта деятельность может быть как активной, так и пассивной.

**НКО МОГУТ использовать финансовые инструменты в качестве предпринимательской деятельности, а также для сохранения целевых и нецелевых средств.**

При этом «Приобретение и реализация ценных бумаг, имущественных неимущественных прав, участие в хозяйственных обществах и участие в товариществах на вере в качестве вкладчика» или другая конкретная деятельность **должна быть разрешена законом для конкретных видов НКО, а также указана в уставе НКО.**

**Активная экономическая деятельность** – приносящее прибыль производство товаров и услуг, отвечающих целям создания некоммерческой организации.

**Пассивная экономическая деятельность** – приобретение и реализация ценных бумаг, имущественных и неимущественных прав, участие в хозяйственных обществах и участие в товариществах на вере в качестве вкладчика.



## Что же НКО может делать со своими финансовыми ресурсами?

Ответ на этот вопрос содержится в таблице 2.

ОБЪЕКТЫ СОБСТВЕННОСТИ НКО, СОГЛАСНО ЗАКОНУ ОБ НКО	ФИНАНСОВЫЙ ИНСТРУМЕНТ	ЗАКОНОДАТЕЛЬНАЯ БАЗА
Денежные средства в рублях и иностранной валюте	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Сохранение и получение прибыли от купли-продажи и разного вида валюты.</li> <li>• Выдача займов до 1 миллиона рублей (НКО, которые могут осуществлять микрофинансовую деятельность: фонды, АНО, НП, частные учреждения).</li> <li>• Получение средств от целевого капитала (фонды, АНО, общественные объединения).</li> <li>• Осуществлять финансовое посредничество: займы, кредиты, инвестирование (фонды)</li> </ul>	<p>ФЗ от 2 июля 2010 года № 151-ФЗ «О микрофинансовой деятельности и микрофинансовых организациях»</p> <p>ФЗ от 30 декабря 2006 г. № 275-ФЗ «О порядке формирования и использования целевого капитала некоммерческих организаций»</p> <p>ФЗ «О валютном регулировании и валютном контроле» от 10.12.2003 № 173-ФЗ.</p> <p>ФЗ от 10 июля 2002 г. № 86-ФЗ «О Центральном банке Российской Федерации (Банке России)»</p>
Ценные бумаги	Получение дивидендов	ФЗ «О рынке ценных бумаг» от 22.04.1996 N 39-ФЗ

### 2.2. Как при этом доказать целевое использование средств?

Задача Федеральной налоговой службы (ФНС) – отслеживать нецелевое использование средств в НКО. При этом в Налоговом кодексе РФ не определено «целевое использование», поэтому в практике за основу для принятия решений берутся разъясняющие письма ФНС и Минфина<sup>3</sup>.

Обязанность по доказыванию целевого использования лежит на налогоплательщике, то есть на НКО. Поэтому размещение свободных средств на депозите, приобретение ценных бумаг, покупка недвижимости и другое являются потенциально рискованными операциями.

#### Последствия нецелевого использования средств:

- отнесение суммы этих средств к базе налогооблагаемых доходов,
- доначисление налога,
- штраф.

<sup>3</sup> Подборку полезных писем ФНС вы найдете в дополнительных материалах в архивном файле «6.1. pisma Minyusta».

## НКО СЛЕДУЕТ ДОКАЗАТЬ И ОБОСНОВАТЬ, ЧТО ПОДОБНОЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЕ СРЕДСТВ БЫЛО ЗАКОННЫМ.

### Как это сделать?

#### Обоснованием для ФНС является СОХРАНЕНИЕ средств:

- НКО должна документально обосновать принимаемые решения о размещении временно свободных остатков целевых средств в приносящих доход финансовых активах с точки зрения **минимизации риска потери (обесценивания) соответствующих средств (сохранение)**.
- НКО должна документально обосновать то, что наличие временно свободных остатков целевых средств не приведет к сокращению масштабов деятельности некоммерческой организации (ее прекращению) или того, что такое сокращение (прекращение) **является временным и позволит за счет накопления средств наиболее эффективно достичь уставных целей**.

#### ВАЖНЫЕ МОМЕНТЫ:

- **Время использования**  
Неиспользование поступившего имущества в течение определенного времени не является нецелевым использованием.
- **Способ использования**  
НКО вправе самостоятельно определять способы достижения своих целей при совершении сделок. В том числе допускается приобретение активов с целью их последующей продажи и реализации вырученных средств на цели деятельности организации.
- **Распоряжение**  
Расходование (потребление, безвозвратное использование) средств может быть оценено как соответствующее или не соответствующее целям организации. При отсутствии расходования средств оценка способов их хранения не может осуществляться с точки зрения соответствия целям организации.

### Определение целей использования средств

В документах НКО, которыми оформляется решение об инвестициях, желательно использовать следующие утверждения:

- организация самостоятельно определяет время и способы расходования поступивших средств и до соответствующего момента обязана **обеспечить сохранность полученного имущества**;
- совершение операций (сделок) с поступившими средствами само по себе **не является их нецелевым использованием**, поскольку может быть обусловлено целями обеспечения сохранности средств;
- такое распоряжение поступившими средствами **не образует самостоятельного вида деятельности**, не соответствующего целям организации.

### **Документы, которые должны быть в НКО (в том числе для обоснования инвестирования)**

1. «Принципы формирования и использования имущества» – принимает высший орган НКО (может быть принят отдельный документ или принципы могут быть отражены в протоколе одного из собраний).
2. Программа НКО.
3. Финансовый план (бюджет).
4. Приказы директора.

### **2.3. Какие средства можно направить на инвестирование?**

Целевые средства, которые **могут быть инвестированы**: гранты; субсидии; членские взносы, пожертвования на уставную деятельность согласно волеизъявлению жертвователя (то есть **если нет прямого запрещения**<sup>4</sup> от донора); средства целевого капитала; средства либо имущество, подаренные или полученные в наследство; прибыль от предпринимательской деятельности.

Иными словами, если у вас есть средства, которые временно не используются + донор в договоре не запретил их инвестировать + вы можете доказать, что путем инвестирования вы их именно сохраняете – их можно положить на депозит или вложить в ценные бумаги. При этом для НКО существуют два специфических риска:

1. Именно вы отвечаете за то, чтобы рассчитать срок неиспользования средств, вложить их именно на это время и получить обратно, когда они будут нужны для реализации деятельности.
2. Некоторые доноры, хотя и не вносят в договор запретов на инвестирование средств, узнав об этом, могут посчитать такое обращение со своим пожертвованием (субсидией, грантом) злоупотреблением (а могут счесть это нормальным). Предоставив соответствующие объяснения, вы скорее всего сможете доказать, что злоупотребления не было по закону, но вот насколько вам удастся убедить донора с точки зрения ценностного понимания ситуации – неизвестно. Так что вам решать, на что делать ставку в данной ситуации: не инвестировать донорские средства, либо всегда предупреждать донора заранее и получать его согласие, либо не ставить донора в известность с расчетом на то, что если он узнает и потребует объяснений, вы сможете эти объяснения предоставить.

<sup>4</sup> Такое запрещение могло бы звучать, например, так: «До прямого использования деньги сохраняются только на расчетном счете организации» или как-то иначе.

**Для сохранения целевых средств НКО может размещать средства на депозитных счетах – это не является предпринимательской деятельностью.**

При этом налог все равно платится, но не с суммы вклада, а с суммы дохода (полученных процентов).

### 3. ЦЕЛЕВОЙ КАПИТАЛ

Уже 5 лет в России существует закон, позволяющий некоммерческим организациям создавать целевой капитал, который служит финансовой «подушкой безопасности» организации.

Целевой капитал, или, как принято называть его на Западе, *endowment*, - это новая модель привлечения внебюджетных средств для поддержки бюджетных и некоммерческих организаций. В отличие от обычных благотворительных фондов эндаумент-фонды направляют на свои цели главным образом не пожертвования, а инвестиционный доход от сформированного за счет пожертвований капитала, что позволяет обеспечить частичную независимость НКО от разовых и нерегулярных пожертвований. В России создано около 80 фондов целевых капиталов, совокупный размер которых превышает 4,5 млрд. рублей. Большинство фондов целевого капитала создано для поддержки университетов. Самый крупный российский фонд на сегодняшний день – Фонд МГИМО, размер которого более 800 млн руб.

Очевидно, что в отличие от университета или музея целевой капитал для небольшой региональной некоммерческой организации представляет скорее проблему, чем достоинство: как правильно распределить усилия между сбором средств на жизнь и в целевой капитал, заниматься кампаниями по фандрайзингу или каждодневной деятельностью? Для многих организаций выбор будет сделан в пользу работы над теми целями и задачами, ради которых организация создана.

Ответом здесь может стать создание объединенного целевого капитала местного сообщества для поддержки важнейших организаций социальной сферы отдельного региона. В этом

#### Регулируется законами

1. ФЗ от 30 декабря 2006 г. № 275 «О порядке формирования и использования целевого капитала некоммерческих организаций».
2. ФЗ от 30 декабря 2006 г. № 276-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации в связи с принятием Федерального закона «О порядке формирования и использования целевого капитала некоммерческих организаций».
3. ФЗ от 21 ноября 2011 г. № 328 «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации в части формирования и использования целевого капитала некоммерческих организаций».

случае на базе одной структуры (например, успешно действующих фондов местных сообществ), профессионально занимающейся привлечением и распределением средств, создается целевой капитал, доходы от которого идут на поддержку региональных НКО.

С января 2010 года в некоммерческом партнерстве грантодающих организаций «Форум Доноров» действует программа «Целевые капиталы». Она выросла из Клуба экспертов «Целевой капитал», созданного сразу после появления закона о целевых капиталах для информационной и методической поддержки деятельности некоммерческих организаций с целевым капиталом, установления горизонтальных связей и информационного обмена между представителями организаций, заинтересованных во внедрении модели целевого капитала в российскую практику.

Активными участниками клуба «Целевой капитал» являются более 200 экспертов – представители специализированных фондов целевых капиталов университетов, музеев и других некоммерческих организаций, управляющих компаний; юристы, экономисты, специалисты в области привлечения ресурсов, представители органов власти.

Подробнее о программе: [www.endowment.donorsforum.ru](http://www.endowment.donorsforum.ru).

Подробнее о целевом капитале см. презентацию «Celevoy kapital» и файлы «O programme Celevoy kapital», «FZ 275 o Celevom kapitale».

## 4. ДЕПОЗИТЫ И ЦЕННЫЕ БУМАГИ

### 4.1. Инвестиции и инфляция

Как уже говорилось, НКО могут инвестировать средства как в депозиты, так и в ценные бумаги. Давайте разберем, как подойти к выбору нужного финансово-го инструмента, и на что в первую очередь обращать внимание?

Пожалуй в первую очередь надо решить нужно ли вообще ими пользоваться.

Конечно, если у организации не случается такого, что на счету есть несколько тысяч неиспользуемых рублей в течение некоторого времени<sup>2</sup>, то говорить и о депозитах, и о ценных бумагах по всей видимости преждевременно. Если же такие резервы возникают – можно задуматься.

Практически все руководители сегодня осознают, что деньги с годами обесцениваются, их покупательская способность снижается.

Если в следующие три года инфляция составит в среднем 10% в год, то покупательная способность 100 000 рублей через три года уменьшится более чем на 25%.

<sup>2</sup> Например, получили большое пожертвование без запрета на инвестиции, а проект реализуем постепенно, сразу все средства не тратим.

Темпы инфляции в России<sup>3</sup>:

2000 год – 20,2%  
 2001 год – 18,6%  
 2002 год – 15,1%  
 2003 год – 12%  
 2004 год – 11,7%  
 2005 год – 10,9%  
 2006 год – 9%  
 2007 год – 11,9%  
 2008 год – 13,3%  
 2009 год – 8,8%  
 2010 год – 8,8%  
 2011 год – 6,1%



Так что инвестирование для НКО – это способ не только приумножить средства, но и сохранить их от инфляции.

Итак, возможно, вы поняли, что ваша организация готова попробовать инвестировать средства. Поговорим об инвестициях в целом.

Выделяют следующие основные **принципы инвестирования**:

- А. Возвратность** – подразумевает обязательность возврата инвестированных средств, то есть вы доверяете свои средства на время и надеетесь вернуть их в полном объеме.
- В. Доходность** – вы надеетесь не только вернуть вложенные средства, но и получить доход.
- С. Ликвидность** – важно, чтобы в случае необходимости вы могли за возможно короткое время и с возможно небольшими потерями вернуть инвестированные средства, если они потребуются для других целей.

Финансовые продукты различаются по этим трем параметрам. Вы, как инвестор, скорее всего, захотите учесть эти различия, принимая решение о вложении средств.

Инвестиционные вклады также различаются **по срочности** и делятся на:

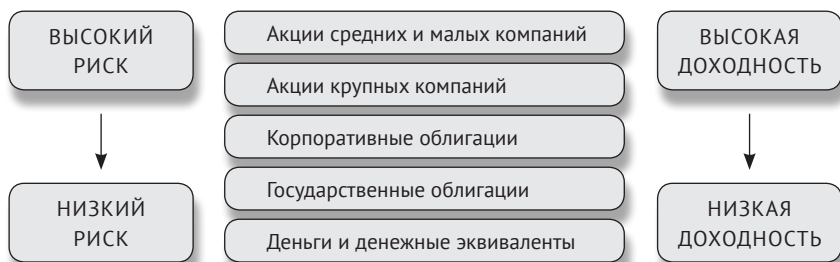
- **краткосрочные**: 1 – 3 года (в случае с депозитами иногда возможен срок в несколько месяцев);
- **среднесрочные**: 5 - 10 лет;
- **долгосрочные**: более 10 лет.

**По степени рыночного риска** инвестиции можно разделить на:

- **консервативные** (то есть наименее рискованные и минимально доходные), доходность 3 - 5%;
- **умеренные**, доходность 10 - 12%;
- **агрессивные** (наиболее рискованные, но в то же время при благоприятном исходе наиболее доходные), доходность 15 - 20%.

<sup>3</sup> По данным ЦБ РФ

Спектр потенциальных рисков представлен в следующей схеме:



Обсудим такие возможности для НКО, как депозит и инвестирование на рынке ценных бумаг.

## ДОВОЛЬНЫ ЛИ ВЫ БАНКОМ, КОТОРЫЙ ОБСЛУЖИВАЕТ ВАШУ НКО?

Ответьте сами, затем поговорите с вашим бухгалтером. Выберите и укажите общий ответ от организации.

**Очень довольны**

**Довольны**

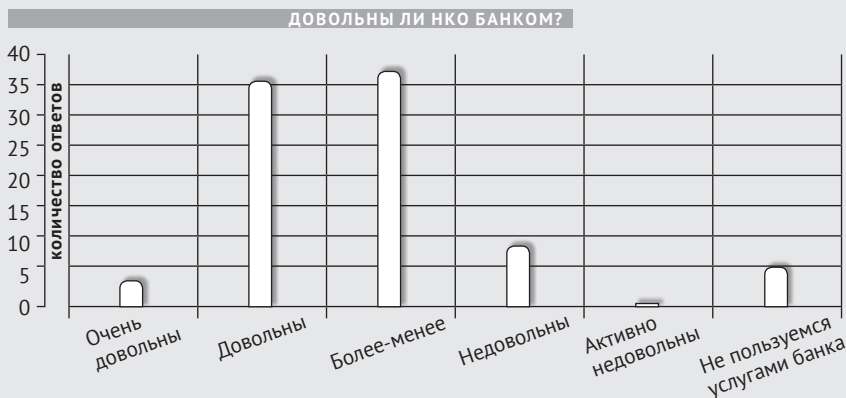
**Более-меее**

**Недовольны**

**Активно недовольны**

**Не пользуемся услугами банка**

А вот как ответили на этот же вопрос участники дистанционного курса «Финансовая грамотность для НКО» - 95 некоммерческих организаций из различных регионов России:



6 организаций отметили, что вообще не пользуются услугами банков. Это либо начинающие НКО, либо те, кто сознательно строит свою работу без денежных операций.

Среди тех, кто является постоянными клиентами банков, преобладает умеренный оптимизм: активно довольных – 4 ответа (активно недовольных – 0), довольны 37 организаций, (недовольны – 10). Самая многочисленная группа (впрочем, почти равная довольным кли-

## 4.2. Депозит

Этот инструмент используют сегодня многие НКО. Депозит, или срочный вклад, предполагает, что ваши деньги остаются в банке на несколько дней, месяц, несколько месяцев, год или больше (в России, как правило, до 2 лет) и в конце срока вы получаете средств от банка больше, чем положили.

**Условия депозита**, на которые стоит обратить внимание:

- **Срок и ставка.** Обычная годовая ставка в России 4 - 12% в зависимости от срока, валюты, величины вклада. Ставка указывается в годовом выражении. Если вы положили средства на срок менее года, ставка будет начислена пропорционально сроку (то есть если вы кладете средства на 1 месяц по ставке 12% годовых, то за месяц получите 1%).

ентам) – частично удовлетворенные – 38 ответов. В целом картина показывает, что серьезных проблем у НКО с банками как правило не возникает, но при этом есть над чем работать. Какие же конкретные моменты скрываются за этими цифрами?

### Какие факторы чаще всего отмечались НКО как важные при выборе и оценке банка?

Мы ищем:

- Низкие или нулевые тарифы на обслуживание, возможность получить специальные условия для НКО;
- Удобное местонахождение банка;
- Надежность;
- Разнообразные услуги, их гибкость и вариативность;
- Доброжелательность сотрудников, хорошее качество сервиса;

Большинство участников курса отметили, что хотя их в разной степени устраивает взаимодействие со своим банком, менять банк в ближайшее время они не собираются. При этом многие коллеги увидели резерв повышения своей удовлетворенности банковским обслуживанием в развитии отношений с тем банком, где организация обслуживается сейчас. Из планируемых шагов по оптимизации взаимодействия с банком чаще всего звучали следующие намерения:

- Начать класть деньги на депозит;
- Установить и начать использовать Банк-клиент, интернет-банкинг;
- Провести переговоры с банком по снижению тарифов на обслуживание;
- Лучше отслеживать услуги и новые возможности взаимодействия с банком, проявлять инициативу, пробовать проконсультироваться, договориться, больше рассказать банку о себе и своих потребностях как клиента;
- Попробовать вовлечь банк в благотворительные проекты и акции НКО.

Те, кто обслуживаются в крупных банках, говорили скорее о том, чтобы понять их политику и максимально пользоваться теми услугами, которые банк и так предлагает. Те, кто имеют счета в небольших, менее известных банках, упоминали о гибкости банков, готовности идти на контакт и переговоры, индивидуальном подходе.

Так что выбирайте, коллеги!



- **Периодичность начисления процентов и возможность их капитализации.** Некоторые вклады предполагают ежемесячное начисление процентов. Тогда каждое новое начисление будет включать сумму предыдущего процента. То есть при годовой ставке 12% и вкладе 100 000 руб. в конце первого месяца сумма увеличится до 101 000 и именно на эту сумму будет начисляться следующий процент, то есть в конце второго месяца сумма составит не 102 000 руб., как при простом проценте, а 102 010 руб. и т. д.
- **Возможность автоматического продления.** Обратите внимание, каковы ваши действия в конце оговоренного с банком периода вклада. Если банк предлагает автоматическое продление депозита, то имейте в виду, что новый срок, скорее всего, будет таким же, а ставки могут измениться с момента первого вклада.
- **Возможность пополнения счета.** Некоторые вклады дают такую возможность, большинство – не дает.
- **Возможность досрочного частичного снятия денег.** В зависимости от условий вклада при снятии денег раньше объявленного срока вы либо получаете меньше процентов, либо – что нередко – не получите их вовсе.
- **Возможность перевода вклада в другую валюту.**

У многих НКО если средства и остаются неиспользованными, то редко даже в течение года, поэтому для нас особенно актуальны депозиты со сроком на несколько месяцев.

### **4.3. Рынок ценных бумаг (фондовый рынок)**

На фондовом рынке обращаются (покупаются и продаются) ценные бумаги:

- акции – долевые ценные бумаги;
- облигации – долговые ценные бумаги;
- инвестиционные паи ПИФов<sup>6</sup>;
- другие финансовые инструменты (фьючерсы, опционы, свопы и т. д.).

Инвестор может заниматься инвестированием в ценные бумаги самостоятельно. В этом случае он сам принимает инвестиционные решения:

- 1) какие бумаги покупать, а какие про- давать;
- 2) когда именно покупать.

<sup>6</sup>Паевой инвестиционный фонд (ПИФ) является имущественным комплексом, без образования юридического лица, основанным на доверительном управлении имуществом фонда специализированной управляющей компанией с целью увеличения стоимости имущества фонда. Таким образом, подобный фонд формируется из денег инвесторов (пайщиков), каждому из которых принадлежит определённое количество паёв.

Профессиональное инвестирование в ценные бумаги требует серьезной подготовки, опыта и знания рынка. Поэтому многие инвесторы пользуются услугами профессиональных посредников, поручая инвестирование своих средств доверительному управляющему. В этом случае инвестор, получив консультацию, выбирает инвестиционную стратегию:

- в какие классы бумаг инвестировать;
- в каком соотношении инвестировать в каждый класс бумаг;
- какой максимальный риск готов нести инвестор.

Доверительный управляющий формирует портфель ценных бумаг, сам принимает и реализует инвестиционные решения.

Инвестор, доверяя свои средства, также выбирает форму доверительного управления:

- индивидуальное доверительное управление;
- коллективное инвестирование – паевые инвестиционные фонды (ПИФы).

Для некрупных инвесторов (а именно такими являются большинство НКО) паевые инвестиционные фонды часто являются оптимальным решением, так как позволяют сбалансировать разные виды ценных бумаг в одном инвестиционном портфеле и участвовать в фондовом рынке, получая сравнительно высокие проценты (в благоприятной ситуации) при сравнительно низком размере вложенных средств.

При выборе ПИФа инвестор сможет регулировать степень потенциального риска. На рынке предлагаются инвестиционные продукты:

- с высокой доходностью и высоким риском;
- со средней доходностью и средним риском;
- с низкой доходностью и низким риском.

Следует помнить, что:

- доходы в ПИФ **негарантированы**;
- стоимость инвестиционных паев может увеличиваться и уменьшаться;
- результаты инвестирования в прошлом не определяют доходы в будущем;
- прежде чем приобрести инвестиционный пай, следует внимательно ознакомиться с правилами доверительного управления паевым инвестиционным фондом;
- при приобретении инвестиционных паев взимаются надбавки;
- при погашении инвестиционных паев взимаются скидки;
- взимание надбавок (скидок) уменьшает доходность инвестиций в инвестиционные паи паевого инвестиционного фонда.

#### 4.4. Сравнение депозитов и ПИФов

На схеме ниже представлено сравнение депозитов и ПИФов.

ИНВЕСТИЦИИ НА ФОНДОВОМ РЫНКЕ	ДЕПОЗИТ В БАНКЕ
<div data-bbox="493 303 569 379" style="text-align: center;">+</div> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Возможная доходность инвестиций на фондовом рынке значительно выше дохода по вкладам в банках.</li> <li>• Ликвидность. Покупка и продажа инструментов фондового рынка возможны в любой рабочий день.</li> <li>• Полная прозрачность. Инвестор получает максимально полный отчет обо всех своих операциях на фондовом рынке. Деятельность всех компаний, предоставляющих услуги на фондовой рынке контролируются регулирующим органом – ФСФР России.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Гарантируется определенный процент по вкладу. Всю остальную прибыль от операций банк забирает себе.</li> <li>• Ликвидность. Прервать депозит можно в любой рабочий день, если это предусмотрено договором.</li> <li>• Работа банка не прозрачна: вы не знаете, куда банк вкладывает ваши деньги.</li> </ul>
<div data-bbox="493 946 569 1022" style="text-align: center;">-</div> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Присутствует риск снижения стоимости инвестиций.</li> <li>• Рекомендуемый минимальный срок инвестирования – от 1 года.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Сравнительно невысокие ставки доходности. Ставка, как правило, не покрывает инфляцию.</li> <li>• При досрочном изъятии денежных средств проценты не выплачиваются.</li> </ul>

**Подводя итоги главы**, отметим, что в ней мы познакомились с основными финансовыми институтами и инструментами, с которыми сталкиваются НКО, и с теми правовыми основами, которые позволяют НКО не только привлекать и расходовать средства, но также сохранять и приумножать их в соответствии с теми возможностями, которые предлагает бурно развивающийся рынок.

Напомним, что НКО, задумавшейся об инвестировании средств, надо принять следующие решения:

- 1) положить деньги на депозит или играть на рынке ценных бумаг;
- 2) если на депозит – то на какой именно и на каких условиях;
- 3) если ценные бумаги – инвестировать самим или через посредника;
- 4) если через посредника – покупать акции, облигации либо инвестиционные паи;
- 5) если самим покупать ценные бумаги, то какие конкретно.

Мы также познакомились с таким стратегическим финансовым инструментом, как целевой капитал. Этот инструмент дает возможность на выгодных условиях (без налогов) собрать средства, разместить их в доверительное управление управляющей компании и дальше пользоваться процентами с вложенных средств.

Возможно, для многих из вас большинство описанных возможностей мало применимы в ближайшее время. Мы рекомендуем все же не отменять их сразу, а иметь в виду на будущее: возможно, это будущее наступит быстрее, чем вам кажется.

В России в последние годы бурно развиваются и финансовые институты, и различные финансовые инструменты для физических и юридических лиц, которые они предлагают. Несмотря на нестабильность мировой экономики, многие люди и организации с помощью этих институтов и инструментов получают дополнительные средства или сохраняют те, что у них есть.

Если НКО-сектор хочет быть равноправным партнером для других секторов общества, если мы хотим, чтобы наши организации были современными, устойчивыми, с хорошим потенциалом выживаемости – нам нужно понимать, какие возможности существуют, и разумно ими пользоваться, учитывая законодательные возможности и ограничения и ту степень риска, которую несут в себе различные предложения.



## ГЛАВА 7. БЕЗОПАСНОСТЬ НКО

---

*Кораблю безопасней в порту, но он не для этого строился.*

**ГРЕЙС ХОППЕР,**  
*американский компьютерный учёный и военный деятель,  
контр-адмирал, в её честь был назван эсминец ВМФ США  
USS Hopper (DDG-70).*

Проблема обеспечения безопасности занимает важное место в деятельности любой организации. Законодательство под безопасностью понимает «состояние защищенности жизненно важных интересов личности, общества и государства от внутренних и внешних угроз» (Закон от 05.03.1992 г. № 2446-1 «О безопасности»).

Работа руководителя над обеспечением безопасности некоммерческой организации весьма актуальна. Мысли о том, что существование НКО изначально

безопасно по причине ее социальной полезности, увы, не спасают организацию от проверок и санкций. Представления о том, что НКО не должны трогать контролирующие органы, обижать другие организации; что ее не должны штрафовать или готовы ей что-то прощать, поскольку у НКО нет своего юриста, нет профессионального бухгалтера, а про изменения законодательства НКО не знала, являются очень опасными заблуждениями. Такое отношение к делу чревато тем, что налоговая начисляет штрафы, прокуратура проверяет все внутренние документы, а Минюст направляет иск в суд о признании НКО прекратившей деятельность.

Обеспечение безопасности прежде всего направлено на обеспечение правовой устойчивости НКО. Правовые основы обеспечения безопасности определяются соответствующими положениями Конституции Российской Федерации, федеральными законами и другими нормативными актами. Правовая защита персонала, материальных и экономических интересов организации от преступных посягательств обеспечивается на основе норм Уголовного и Уголовно-процессуального кодексов, законов Российской Федерации о прокуратуре, о федеральной службе безопасности, о полиции и других.

Защиту имущественных и иных материальных интересов организаций призваны обеспечить, также, гражданское, гражданско-процессуальное, арбитражное и арбитражно-процессуальное законодательство.

Для достижения безопасности НКО с правовой точки зрения необходимо:

- обеспечить защиту имущественных ресурсов;
- наладить своевременное информирование руководства НКО о фактах нарушения законодательства со стороны государственных и муниципальных органов, коммерческих и некоммерческих организаций, затрагивающих интересы НКО;
- всесторонне изучать деловых партнеров;
- разрабатывать и совершенствовать внутренние правовые акты НКО, направленные на обеспечение ее безопасности;
- реализовывать меры по защите интеллектуальной собственности НКО;
- взаимодействовать с правоохранительными и контрольными органами в целях предупреждения и пресечения правонарушений, направленных против интересов организации;
- требовать возмещения материального и морального ущерба, нанесенного НКО в результате неправомерных действий организаций и отдельных физических лиц.

Какими мерами НКО может обеспечить безопасность деятельности? На что надо обратить внимание в первую очередь?

Для защиты организации необходимо применить ряд мер в направлении правовой, финансовой и информационной безопасности. Рассмотрим их подробнее.

# 1. ПРАВОВАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ

Правовая безопасность включает два аспекта:

- внутренний - соответствие внутренних документов НКО действующему законодательству;
- внешний - соблюдение действующего законодательства в процессе деятельности НКО и выполнение требований по отчетности.

Для обеспечения внутреннего аспекта правовой безопасности рекомендуем начать с юридического аудита устава НКО (особенно в случае его регистрации до 2006 года) и заключенных соглашений о финансировании (договоров пожертвования/грантов) на предмет соответствия действующему законодательству. Лучше это сделать с помощью профессионалов. Проведите проверку и других внутренних документов, восполните недостающие документы, на будущее установите четкую систему документооборота. Пособие с образцами внутренних документов, разработанное НП «Юристы за гражданское общество», поможет вам в этом (см. файл «7.1 Obrazy vnutrenih documentov»).

Важно получить в Федеральной налоговой службе (ФНС) выписку из Единого государственного реестра юридических лиц (ЕГРЮЛ) по своей организации и проверить указанную в ней информацию на соответствие действительности: адрес организации, ее телефон, данные руководителя и учредителей, наименование организации. Очень часто НКО просто забывают вносить появляющиеся изменения. Необходимо устранить обнаруженные несоответствия и подать актуальные сведения в Минюст.

Следует помнить, что НКО наравне с другими юридическими лицами, коммерческими организациями должна соблюдать трудовое законодательство и иметь полный пакет, соответствующих документов (начиная от приказов и штатного расписания и заканчивая трудовыми договорами с сотрудниками) (список необходимых документов см. в файле «7.2 Trudovie dokumenty»). Соблюдать трудовое законодательство следует даже если в организации только один работник (руководитель). Штрафы за нарушение законодательства в этой сфере для юридических и физических лиц самые высокие.

С добровольцами НКО должна заключать гражданско-правовые договоры; обратите внимание на новеллы законодательства в этой области, касающиеся объема компенсации затрат добровольца (ст. 7.1 Федерального закона «О благотворительной деятельности и благотворительных организациях» в редакции 2011 г.).

Необходимо провести ревизию компьютерных программ, удалить нелицензионные, исключить какие-либо нарушения лицензионных соглашений. Для офисной работы необходимо купить лицензионные программы либо использовать программы свободного доступа. Также есть возможность воспользоваться льготами по получению лицензионного программного обеспечения для НКО, которые предоставляет Microsoft в рамках программы «Инфодонор» (<http://www.microsoft.com/rus/licensing/unilateral.aspx>).

## АДМИНИСТРАТИВНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ЗА НАРУШЕНИЕ ТРУДОВОГО КОДЕКСА РФ

### Статья 5.27. Нарушение законодательства о труде и об охране труда

1. Нарушение законодательства о труде и об охране труда влечет наложение административного штрафа на должностных лиц в размере от одной тысячи до пяти тысяч рублей; на лиц, осуществляющих предпринимательскую деятельность без образования юридического лица, - от одной тысячи до пяти тысяч рублей или административное приостановление деятельности на срок до девяноста суток; на юридических лиц - от тридцати тысяч до пятидесяти тысяч рублей или административное приостановление деятельности на срок до девяноста суток (в ред. Федеральных законов от 09.05.2005, № 45-ФЗ, от 20.04.2007, № 54-ФЗ, от 22.06.2007, № 116-ФЗ).
2. Нарушение законодательства о труде и об охране труда должностным лицом, ранее подвергнутым административному наказанию за аналогичное административное правонарушение (в ред. Федерального закона от 09.05.2005, № 45-ФЗ), влечет дисквалификацию на срок от одного года до трех лет.

Если же говорить о внешнем аспекте правовой безопасности НКО, связанном с ее деятельностью, то в зависимости от конкретной сферы деятельности НКО он затрагивает самые разнообразные нормы, поэтому можем дать только некоторые общие рекомендации.

Если НКО занимается образовательной/просветительской деятельностью, необходимо предусмотреть ее защиту от претензий в связи с отсутствием лицензии. Если организация практикует процесс обучения регулярно, стоит подумать о получении лицензии.

Осуществление социальной работы, возможно, потребует соблюдения законодательства в области оборота лекарственных средств, стандартов оказания социальной помощи, а также норм ЭС. Нет исключений для НКО и по соблюдению другого законодательства: пожарной безопасности, экологической безопасности, авторского права и защиты интеллектуальной собственности и т. д.

Руководителю НКО важно составить график **всех отчетов организации** и соблюдать его. Об основных видах отчетности мы уже говорили в главе 5, ниже рассмотрим их более подробно.



### Отчеты в контролирующие органы

1. **Налоговая отчетность** – это отчетность об исчислении и уплате налогов (налоговые органы, пенсионный фонд, фонд социального страхования) по месту регистрации организации.
2. Если в организации принята общая система налогообложения, то для нее существует также **бухгалтерская отчетность** (посылается в налоговые органы, пенсионный фонд, фонд социального страхования и другие) по месту регистрации организации.
3. **Отчетность в органы статистики.**
4. **Отчетность НКО о своей деятельности в регистрирующие органы - Минюст.** Она обязательна для всех НКО, кроме товариществ собственников жилья, а также садоводческих, огороднических и дачных некоммерческих объединений граждан.

**Отчетность донорам и жертвователям** в соответствии с договорами. Обычно помимо финансового отчета сдается и содержательный отчет.

**Отчетность перед вышестоящим органом организации** - содержательный отчет и финансовая отчетность о целевом использовании средств в соответствии с уставом организации. Это подразумевает создание отчета НКО за год по всей деятельности с раскрытием финансовых показателей, с расшифровками в разрезе смет и статей расходов (доходов). Этот отчет составляется в соответствии с внутриорганизационными стандартами и учетной политикой организации. Именно с ним работают контрольные органы организации (например, контрольно-ревизионная комиссия, наблюдательный совет и др.). Именно к нему составляется протокол и представляется на утверждение вышестоящему органу (например, общему собранию организации).

С 2007 года на Министерство юстиции возложена обязанность контролировать деятельность некоммерческих организаций на предмет соблюдения ими законодательства и собственных уставов. Предоставление отчетов в Минюст является одной из форм этого контроля.

В 2009 году была проведена некоторая либерализация законодательства, касающегося некоммерческих организаций. Государственный контроль за деятельностью НКО был облегчен, был сокращен срок регистрации некоммерческих организаций и упрощена их отчетность. Но в целом российское законодательство об НКО остается одним из самых жестких (ФЗ «О некоммерческих организациях» № 7-ФЗ от 8.12.1995 (ст. 32) ФЗ «Об общественных объединениях» № 82-ФЗ от 19.05.1995 (ст. 38, глава V), Приказ Минюста РФ № 90 от 31 марта 2009 г. «Об утверждении Административного регламента проверок...», ФЗ «О защите прав юридических лиц и индивидуальных предпринимателей при осуществлении государственного контроля (надзора) и муниципального контроля» № 294-ФЗ от 26.12.2008).

В отчетах в Минюст надо отражать достоверную информацию, которую можно документально подтвердить, сами отчеты должны быть размещены в сети Интернет (ст. 29 Федерального закона от 19.05.1995 № 82-ФЗ «Об общественных объединениях»; ст. 32 Федерального закона от 12.01.1996 № 7-ФЗ «О некоммерческих организациях»; Приказ Минюста от 7.11.2010 № 252 «О порядке размещения в сети интернет отчетов о деятельности и сообщений о продолжении деятельности некоммерческих организаций», [www.minjust.ru](http://www.minjust.ru)).

Многие государственные органы и службы имеют право проверять НКО. Следует ознакомиться со списком этих организаций. Подробно с полномочиями проверяющих органов вы можете познакомиться в файле «7.3 state\_structures». Некоторые госорганы имеют графики проверок и публикуют их на своих сайтах, например Минюст и налоговая инспекция.

### **Органы, имеющие право осуществлять проверки НКО:**

- Федеральная налоговая служба,
- Федеральная инспекция труда,
- Федеральная служба по надзору в сфере защиты прав потребителей и благополучия человека (Роспотребнадзор),
- Федеральная служба по надзору в сфере образования и науки.
- Министерство внутренних дел,
- Министерство юстиции,
- Прокуратура,
- Федеральная антимонопольная служба,
- Федеральная миграционная служба,
- Федеральная служба по финансовому мониторингу,
- МЧС («пожарные»),
- Государственная санитарно-эпидемиологическая служба (СЭС),
- Федеральная служба по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций (Роскомнадзор),
- Контрольно-ревизионное управление (КРУ).

Существуют нормативно-правовые акты, регламентирующие процедуры проверки НКО различными органами, к ним можно обращаться для того, чтобы знать свои права и обязанности<sup>1</sup>.

### **Памятка по проверкам**

В целом руководителю НКО необходимо знать, что любая проверка государственным органом производится на основании распоряжения (приказа, постановления и т. д.). Распоряжение (его заверенная печатью копия) обязательно должно быть передано руководителю некоммерческой организации или иному должностному лицу (определенному внутренним приказом организации), одновременно с предъявлением служебного удостоверения проверяющего.

Если во время проведения проверки в организации отсутствует руководитель, а проверяющие настаивают на вручении распоряжения и проведении контрольных мероприятий, сотруднику организации следует известить прове-

<sup>1</sup> Далее в тексте использована памятка по проведению проверок, составленная НП «Юристы за гражданское общество».

ряющих о занимаемой должности, и в дальнейшем указывать ее, расписываясь в документах, связанных с данной проверкой.

Обычно в распоряжении указываются:

- номер; в отношении которого проводятся мероприятия по контролю;
- дата; мероприятия по контролю;
- наименование государственного органа, выдавшего его; • цели и задачи проведения мероприятия по контролю;
- ФИО уполномоченного на осуществление контроля лица; • вид мероприятия по контролю;
- наименование юридического лица, • даты начала и окончания мероприятия по контролю.

Обязательно указывается характер мероприятия по контролю - плановое/внеплановое.

Представители некоммерческих организаций вправе непосредственно присутствовать при осуществлении контрольных мероприятий, знакомиться с результатами проверок, давать объяснения и указывать в актах сведения о своем ознакомлении, согласии или несогласии.

В случае если должностное лицо организации не согласно с составленным проверяющими документом, при подписании можно сделать пометку «не согласен» или подписаться только в его получении (т. е. не конкретизировать свое несогласие, а впоследствии скорректировать позицию по этому вопросу с юристом в спокойной обстановке). Подписание или неподписание документов представителем организации не имеет значения для правовой оценки результатов проверки.

Необходимо запомнить, что органы контроля не имеют права брать какую-либо плату с организаций за проведение мероприятий по контролю; получать денежные средства в случаях составления актов об административных правонарушениях при проведении проверки.

Некоммерческая организация вправе обжаловать действия (бездействия) должностных лиц органов государственного контроля в административном и (или) судебном порядке в соответствии с законодательством РФ.

При проверках действует презумпция добросовестности, то есть на проверяемых действует правило «разрешено все, что не запрещено», для проверяющего наоборот - «все, что не разрешено, то запрещено» (на все действия необходимо специальное разрешение). Этим можно воспользоваться, если проверяющие собираются совершить определенные действия, законность которых вызывает сомнение.

## 2. ФИНАНСОВАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ

В последнее время власти расширяют арсенал средств для давления на некоммерческие организации. У чиновников появилась возможность узнавать обо всех финансовых операциях НКО.

Росфинмониторинг, занимающийся борьбой с легализацией преступно нажитых средств и финансированием терроризма, решил усилить контроль за денежными потоками некоммерческих организаций (НКО) – как светских, так и религиозных<sup>2</sup>. В начале марта 2012 года в электронных справочных системах появился приказ главы службы Юрия Чиханчина «О внесении изменений и дополнений в приказ Федеральной службы по финансовому мониторингу от 8 мая 2009 года», расширяющий перечень ведомственных критериев, по которым финансовые операции или сделки могут быть признаны сомнительными. В их числе операции, которые осуществляются с участием руководителей, учредителей или сотрудников общественных организаций и объединений (политических партий, религиозных организаций и других объединений), фондов, иностранных неправительственных НКО, а также их филиалов и представительств, работающих в России. Под подозрение отныне попадают и операции «по расходованию денежных средств российскими общественными организациями и объединениями», «не соответствующие целям, предусмотренным их учредительными документами».

Финансовым организациям рекомендовано незамедлительно оповещать Росфинмониторинг о сомнительных сделках – как имущественных, так и финансовых. Как следует из документа, ужесточение контроля за НКО и другими общественными организациями осуществляется в целях повышения эффективности реализации закона «О противодействии легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма».

Для обеспечения финансовой безопасности необходимо регулярно изучать выписки с расчетного счета в банке и платежки с целью контроля расходования средств бухгалтером. Нелишним будет ввести запрет на наличное обращение в организации, к которому законодательство предъявляет практически невыполнимые требования. Все платежи стоит делать только на карточки и личные счета сотрудников, привлеченных специалистов и организаций.

Важно разработать специальные режимы защиты каждого источника финансирования: благотворительные пожертвования, бюджетные средства, иностранное финансирование, коммерческая деятельность, членские взносы. Каждый из них имеет особый правовой режим и, как следствие, свои источники угроз. Проверьте договоры и схемы получения средств на соответствие законодательству. Если имеются сомнения, можно заранее обратиться с письмом в налоговую инспекцию с просьбой дать оценку договору и разъяснить налоговые последствия.

Защита имущества организации в основном состоит в соблюдении элементарных правил: обеспечение сохранности помещения (сигнализация, контроль ключей), страхование имущества и гражданской ответственности НКО (вдруг зальет в результате аварии помещения под вашей организацией или случится возгорание).

Если НКО является собственником помещения, от рейдерского захвата помогут регулярные (каждые 4 месяца) письма в регистрационную палату (УФРС)

<sup>2</sup> Козлов В. Власть пропишется в кошелках НКО// <http://m.gazeta.ru/social/2012/03/02/4020413.shtml>

о том, что НКО в ближайшее время не планирует сделок с имуществом и просит проводить такие сделки, только если директор лично будет подавать документы.

Некоммерческим организациям также не следует быть наивными, вступая в хозяйственные отношения с другими организациями. Мошенники не задумаются о том, что НКО помогает детям, собирает пожертвования для больных и т. п. Основными способами для достижения цели у мошенников являются обман, введение в заблуждение, злоупотребление доверием. Распространено использование фальшивых документов (подделка печатей и штампов) реальных или вымышленных фирм. Поэтому следует проверять фирмы-поставщики, у которых НКО покупает товары, заказывает услуги. Их данные можно проверить через сайт налоговой инспекции, которая ведет Единый государственный реестр юридических лиц.

Финансовые угрозы могут быть и внутренними, поэтому храните печать организации в надежном месте, организуйте страховой пакет уставных документов, который в случае утери оригиналов поможет быстро восстановить их, не держите в организации пустые листы с подписью директора, введите визирование заключаемых договоров несколькими специалистами. Соблюдайте сроки хранения документов. Финансовые документы должны храниться в организации не менее 3 лет.

### 3. ИНФОРМАЦИОННАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ

Что касается **информационной безопасности**, то важно прежде всего осуществлять защиту персональных данных. НКО часто ведут базу клиентов, иногда это целевые группы больных людей; лиц, попавших в сложную жизненную ситуацию; многодетных семей и др. На организации лежит обязанность по обеспечению безопасности этой информации, сохранению ее конфиденциальности и регистрации в качестве оператора персональных данных (Федеральный закон от 27.07.2006 № 152-ФЗ «О персональных данных», сайт Роскомнадзора <http://www.rsoc.ru/>). В организации должен быть определен режим сохранности конфиденциальной информации, с чем необходимо ознакомить сотрудников.

Необходимо регулярно копировать находящуюся на компьютерах НКО информацию на внешние носители и хранить их не в офисе. Это позволит защитить информацию от утери.

Следует хранить всю переписку с организациями (исходящие и входящие документы). В случае переписки с государственными органами необходимо сохранять почтовые уведомления о доставке и конверты. Важно минимизировать общение с чиновниками контролирующих органов (прокуратура, органы внутренних дел, юстиции, налоговый орган и пр.) по телефону, лучше направлять ответы и копии документов почтой - заказным письмом с уведомлением. Сохранение телефонного разговора впоследствии будет невозможно доказать.

Не стоит оставлять без реагирования распространение в публичном пространстве информации, дискредитирующей организацию и/или ее сотруд-

ников. Однако обращаться в суд с исковыми заявлениями, к журналистам и СМИ, жаловаться на них в правоохранительные органы стоит только в крайних случаях. Полезнее развивать личные контакты внутри медийного сообщества, размещать публичные отчеты о своей деятельности, вести целенаправленную деятельность по освещению мероприятий, чтобы свести неправильное представление информации к минимуму.

Также следует определить порядок распространения информации о самой НКО, например, все новостные сообщения, подготовленные пиарщиком, проверяет лично директор.

Безопасность некоммерческой организации может быть обеспечена лишь в случае системного подхода. Этот принцип предполагает учет всех факторов, оказывающих влияние на безопасность НКО, включение в деятельность по его обеспечению всех сотрудников, использование всех сил и средств. Для коммерческих организаций уже существуют разработки/рекомендации по налаживанию системы безопасности. НКО могут взять на заметку эти приемы и методы. (<http://www.dist-cons.ru/modules/security/main.htm> статья «Безопасность в малом бизнесе»).

## 4. КОГДА НАДО НАЧИНАТЬ БЕСПОКОИТЬСЯ О БЕЗОПАСНОСТИ?

Лучше всего задуматься о безопасности НКО в момент создания организации. А также стоит специально думать об этом при всяких переменах в деятельности НКО. Например, при смене юридического адреса НКО, возможно, произойдет смена налоговой инспекции, документы НКО попадут в другую районную налоговую и, вероятно, пройдет камеральная проверка. В этом случае, перед тем как менять адрес организации, приведите бухгалтерские документы/договоры/первичные документы в порядок, возьмите в налоговой справку об отсутствии задолженности перед бюджетом.

В начале построения системы безопасности добейтесь четкого понимания того, что, где и когда может угрожать вашей организации. Для этого необходимо:

1. Понять, в чем потенциальные опасности для вашей организации и как их можно избежать.

Потенциальные опасности могут быть связаны с потерей или нанесением ущерба вашим ресурсам:

- человеческим (волонтеры, сотрудники, члены организации и т. п.);
- финансовым (пожертвования, гранты, прибыль от коммерческой деятельности и т. п.);
- материальным (помещение, оборудование, материалы и т. п.);
- информационно-технологическим (базы данных, технологии, информация и т. п.).

2. Сформулировать, какие риски актуальны сейчас и в ближайшее время именно для вашей организации. Сформулировать, какие меры по повышению безопасности необходимо предпринять.

Для того чтобы это сделать, необходимо продумать следующие аспекты:

- сформировать список рисков, которые могут возникнуть в вашей организации;
- узнать, по каким рискам для вашей организации уже создана политика безопасности. Найти эти документы;
- проанализировать текущую ситуацию внешнюю и внутреннюю и понять, какие из возможных рисков могут возникнуть в ближайшее время;
- сформировать план, что с ними делать, как преодолевать;
- понять, имеются ли риски, о которых уже в вашей организации превентивно позаботились, оценить эти действия.

3. Внедрить и отслеживать эти меры. Попутно проводить текущий мониторинг на предмет новых рисков.

После того как вы сформулируете все возможные риски для своей организации и поймете, что с ними делать, необходимо закрепить это в соответствующую

## В ЦЕЛОМ, КАК ВЫ ОЦЕНИВАЕТЕ СТЕПЕНЬ БЕЗОПАСНОСТИ РАБОТЫ ВАШЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ НА СЕГОДНЯШНИЙ ДЕНЬ?



**высокий  
уровень  
безопасности**



**скорее безопасно,  
чем опасно**



**средний  
уровень  
безопасности**



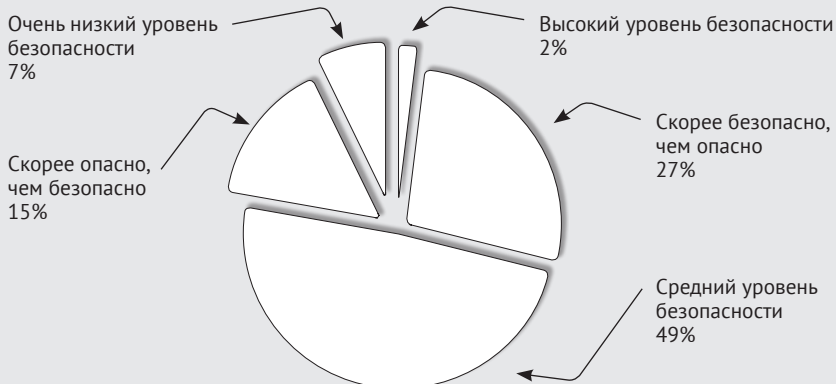
**скорее опасно,  
чем безопасно**



**очень низкий  
уровень  
безопасности**

Этот же вопрос мы задали участникам дистанционного курса «Финансовая грамотность НКО». Вот что ответили представители 101 НКО из разных регионов России:

**УРОВЕНЬ БЕЗОПАСНОСТИ НКО**



щих документах (приказах, должностных инструкциях и т. п.), чтобы это имело юридическую силу.

С другой стороны, важно не забыть про коммуникационную составляющую и донести на собраниях, встречах и т. п. до сознания сотрудников и волонтеров все те меры, которые вы планируете внедрить, чтобы они взяли на себя ответственность за исполнение данных вами поручений.

Далее важно постоянно отслеживать, насколько эти меры выполняются, а также мониторить возможное возникновение новых рисков. Это могут быть риски, о которых вы или не подумали, или они не были актуальны для вашей организации в момент разработки профилактических мер, или те риски, которые внезапно могут возникнуть в связи с изменениями во внешней или внутренней среде.

**Подводя итоги главы,** хочется отметить, что проблема обеспечения безопасности организации нуждается в постоянном внимании руководителя, так как в любой момент могут возникать новые риски для деятельности НКО. Кроме того, важно подходить к проблеме обеспечения безопасности комплексно, обращая внимание на разные ее аспекты - законодательный, финансовый и информационный.

Всего 2% респондентов ощущают высокий уровень безопасности, тогда как 7% убеждены, что по тем или иным причинам уровень безопасности их деятельности очень низок.

Около половины опрошенных считают, что уровень безопасности, на котором работают их организации, средний. Скорее безопасно, чем опасно, работается 27% НКО.

15% организаций ощущают, что их НКО работать в настоящее время скорее опасно, чем безопасно.

### **Какие же риски и опасности назывались чаще всего?**

- Юридическая или бухгалтерская небрежность или неграмотность, особенно нарушение сроков сдачи отчетов, влекущее за собой штрафы. Уход ценных сотрудников, особенно внезапный.
- Воровство: проникновение в офис извне и кража; уходящий сотрудник «уводит» доноров и идеи; идеи и конкретные разработки проектов и событий без согласования воплощает местная администрация или другие НКО (достаточно частая ситуация, к сожалению). Имиджевые риски: клевета на организацию; неприглядные статьи в прессе; подозрения в адрес организации (на удивление частый ответ). Вредоносные действия волонтеров (впрочем, большинство из них - понезнанию или небрежности). Фандрайзинговые затруднения; перерывы в финансировании организации.



Участники курса также привели примеры из практики, обсудили основные риски для НКО по каждому из типов ресурсов и то, как управлять выявленными рисками. Обобщенные материалы дискуссии предложены ниже.

РИСКИ	КАК ИЗБЕЖАТЬ ИЛИ КАК МИНИМИЗИРОВАТЬ РИСК
<b>ФИНАНСОВЫЕ РЕСУРСЫ</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• неправильное заполнение финансовых документов, которое привело к штрафам;</li> <li>• финансовый долг по основным платежам, в результате чего - судебные заседания и штрафы;</li> <li>• проект выиграл, а деньги выплатили после реализации с большой задержкой; это поставило репутацию организации под угрозу. Иногда с поздними траншами также связаны проблемы с отчетностью;</li> <li>• организация не нашла со-финансирование на выигранный проект; в результате руководству проекта пришлось доплачивать из собственных личных средств;</li> <li>• бухгалтер перепутала цифры, а руководитель не проверил. В результате – надолго путаница в бухгалтерии;</li> <li>• кража денег со счета через интернет-банк.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• очень внимательно читать финансовые документы;</li> <li>• внимательнее относиться к заполнению документов и не копить долги, чтобы не платить штрафы;</li> <li>• берясь за проекты с условием со-финансирования, надо заранее планировать, откуда взять недостающие средства;</li> <li>• отслеживать безопасность интернет-банкинга.</li> </ul>
<b>ЧЕЛОВЕЧЕСКИЕ РЕСУРСЫ</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• волонтеры приняли лично от себя участие в политической акции, но представились членами НКО, в результате чего пострадала репутация организации;</li> <li>• волонтеры не находят общего языка с теми, кому помогают, могут быть нечисты на руку с опекаемыми;</li> <li>• сотрудники решили личные проблемы, пользуясь имиджем организации, что не этично;</li> <li>• распространение ложных слухов среди сотрудников;</li> <li>• смена партнеров может стать большим риском потерять лучших сотрудников, попечителей и благотворителей;</li> <li>• работа строилась на дружбе, а не на профессиональных отношениях; изначально это помогло, а потом стало проблемой;</li> <li>• сложная целевая группа и связанные с нею многочисленные риски для здоровья и имущества сотрудников НКО;</li> <li>• эмоциональное выгорание человеческого ресурса;</li> <li>• один человек «забирает» организацию под свои интересы;</li> <li>• как только волонтеры набираются опыта, их начинают переманивать другие организации.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• воспитывать ответственность, корпоративность, открытость в организации;</li> <li>• в спорных и конфликтных ситуациях проводить беседы, с важной информацией знакомить каждого сотрудника и волонтера под роспись;</li> <li>• знакомить с правилами всех волонтеров, показывать и читать устав организации;</li> <li>• тщательно организовывать работу с волонтерами – готовить и волонтеров, и принимающую сторону. Для таких случаев можно написать памятку, где указать, что должен делать волонтер, что может (если сам захочет) делать, чего нельзя делать ни в коем случае, кому сообщить, если что-то идет не так;</li> <li>• все волонтеры, допущенные до общения с детьми, должны проходить собеседование с психологом;</li> <li>• руководителю быть в курсе желаний и стремлений волонтеров и сотрудников.</li> </ul>
<b>ИНФОРМАЦИОННО-ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ РЕСУРСЫ</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• полетела система со всей базой данных договоров и бухгалтерских документов;</li> <li>• взлом системы;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• копировать данные на второй жесткий диск, наладить регулярный бэкап (сохранение) информации;</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• арест имущества и судебное преследование за нелегальное программное обеспечение;</li> <li>• вирусы;</li> <li>• некорректное использование или плагиат проектов, программ и текстов организации.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• использовать либо лицензионное, либо бесплатное ПО;</li> <li>• хранение дубликов документов в сети Интернет, в облаке;</li> <li>• никогда не хранить ничего в Моих документах, и вообще на системном разделе диска;</li> <li>• оптимизировать локальную сеть, настроить защитные программы (например, Firewall);</li> <li>• посылать самому себе нужные документы по электронке;</li> <li>• завести в штате постоянного айтишника;</li> <li>• пользоваться правилами безопасных паролей;</li> <li>• избежать проблем с кражей интеллектуальной собственности могут помочь получение авторских прав и широкое афиширование «детища» вместе с авторством.</li> </ul>
---	---

### **МАТЕРИАЛЬНЫЕ РЕСУРСЫ**

<ul style="list-style-type: none"> <li>• спонсор предоставляет помещение, но потом срочно просит его освободить;</li> <li>• МСУ поднимает ставки за помещение;</li> <li>• протекла крыша – чудом не залило компьютер со всей важной информацией;</li> <li>• арендодатель не хочет возмещать ущерб за протечки;</li> <li>• материальную помощь НКО забрала себе администрация города;</li> <li>• оборудование, одолженное партнерской организации, вернули в неисправном состоянии.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• заключать договор, где указывать сроки и условия предоставления ресурсов;</li> <li>• по возможности сохранять финансовую независимость от структур власти;</li> <li>• вносить в договор аренды помещения пункт о том, что в случае, если договор не будет продлен через год, арендодатель возвращает вложенные в ремонт средства;</li> <li>• работы, связанные с безопасностью, должны перепроверяться третьими лицами;</li> <li>• составлять «Договор личной ответственности» на физическое лицо, если нет возможности оформить «договор аренды оборудования» на организацию.</li> </ul>
---	--

### **РЕПУТАЦИЯ ОРГАНИЗАЦИИ**

<ul style="list-style-type: none"> <li>• недобросовестность, ошибки коллег из родственной организации портят имидж всей сети;</li> <li>• внутренние разногласия;</li> <li>• новый персонал или волонтеры не знали, как себя вести на мероприятии или в случае иной коммуникации с внешними организациями, из-за чего происходили конфликтные и непрофессиональные ситуации;</li> <li>• недоработка со стороны партнеров: предоставлено неподходящее помещение, или перенос даты мероприятия в последний момент, перечисление денег позже условленного срока и т.д.;</li> <li>• ложные слухи об НКО, черный пиар в прессе.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• публикации на сайте статей, что-то вроде извинений и объяснения причин (например, при переносе даты мероприятий);</li> <li>• корпоративные мероприятия на сплочение, на обучение, и на воспитание корпоративной культуры одновременно;</li> <li>• накапливать опыт реагирования: чем быстрее вы видите, как исправить ситуацию, на что повлиять, тем больше шансов избежать потери репутации;</li> <li>• проверять болванки важных писем, отправляемых волонтерами;</li> <li>• беседы с членами организации - где, что и как говорить про НКО, особенно, если есть шанс контакта с журналистами;</li> <li>• традиционные подарки партнерам на праздники;</li> <li>• если НКО работает успешно, опровергая реальными делами все распространяемые слухи - она справится. Лишь бы сама НКО смогла выбрать правильную политику в этот момент и не поддавалась на провокации.</li> </ul>
--	--



## ГЛАВА 8. ФИНАНСОВАЯ СТРАТЕГИЯ

---

*Менеджмент – это искусство достижения целей  
в условиях ограниченности ресурсов.*

*ТЕРРИ ГИБСОН, консультант, автор книг  
и статей по менеджменту, малому бизнесу.*

В предыдущих главах мы познакомились с разными аспектами финансовой грамотности некоммерческой организации. В этой главе мы обобщим информацию в виде схем и алгоритмов действий, помогающих более эффективно управлять организацией в целом и принимать грамотные управленческие решения.

Речь пойдет о стратегических выборах, которые необходимо совершать руководителю, параллельно держа в голове множество факторов, от которых зависит принятие тех или иных решений.

## РЕСУРСНАЯ СТРАТЕГИЯ

Руководителю важно не только заниматься текущим, оперативным управлением, но и задумываться о дальнейшем развитии организации, то есть мыслить и действовать стратегически, на несколько шагов вперед.

Есть организации, которые работают со стратегическими планами. Есть те, что не разрабатывают стратегий, но занимаются долгосрочным планированием на 1 - 3 года. Некоторые живут текущими планами и так же отлично работают.

В этой главе мы не будем рассматривать стратегическое планирование в работе НКО – это большая отдельная тема. В то же время очевидно, что финансовая/ресурсная стратегия тесно переплетается с общей стратегией организации, является ее неотъемлемой частью.

Независимо от того, ведет ли ваша организация регулярную работу по стратегическому планированию своей деятельности, предлагаем следующую логику ресурсного планирования. Она может быть применена на срок около года и больше как для организации в целом, так и для отдельных направлений работы.

Приведенная логика действий может дополнить как процесс стратегического планирования, так и обычное среднесрочное планирование в организации. Как и другие виды планирования, она может быть реализована руководителем индивидуально, либо всем коллективом, либо управленческой командой - в зависимости от особенностей и традиций организации.

### Шаг 1 ПРОВЕДИТЕ РЕВИЗИЮ ТЕХ РЕСУРСОВ И ТОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, КОТОРЫЕ У ВАС УЖЕ ЕСТЬ

#### Что проверяем?

1. Программную/проектную деятельность организации.
2. Организационное развитие и административное состояние.

#### Как проверяем?

Для оценки программной деятельности организации, ее услуг, проектов можно использовать методику «Фотоальбом».

#### Методика «Фотоальбом»<sup>1</sup>

В основе методики лежит модель жизненного цикла услуги/проекта/направления деятельности организации, в соответствии с которой они в своем развитии проходят четыре стадии:

1. появление новой услуги/проекта/направления («трудные подростки»);
2. рост, становление, развитие услуги/проекта/направления («звезда»);
3. зрелость, устойчивое функционирование услуги/проекта/направления («дойная корова»);
4. спад, прекращение существования услуги/проекта/направления («собака»).

<sup>1</sup> The Boston Consulting Group. Product Portfolio

<b>ЗВЕЗДЫ</b>	<b>ВОПРОСИТЕЛЬНЫЕ ЗНАКИ, ИЛИ ТРУДНЫЕ ПОДРОСТКИ</b>
<p>Услуги, обладающие реальным потенциалом для роста, и наиболее сильные направления деятельности. Часто отличаются динамизмом, гибкостью, имеют много сторонников. Часто бывают «метеорами».</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Почему это направление является «звездным»?</li> <li>• Каковы факторы, лежащие в его основе?</li> <li>• Как мы можем использовать эти факторы в других направлениях?</li> <li>• Сколько еще это направление будет оставаться «звездным»?</li> <li>• Что с ним будет дальше?</li> </ul>	<p>Новые направления деятельности, требующие вложения ресурсов, но дающие мало отдачи. Они в равной степени могут стать и «звездами», и «собаками».</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Сколько времени потребуются для того, чтобы это направление проявило себя в полной мере?</li> <li>• Как мы определим, успешно ли оно?</li> <li>• Как мы должны реагировать на риск, новизну и возможный провал?</li> </ul>
<b>ДОЙНЫЕ КОРОВЫ</b>	<b>СОБАКИ, ИЛИ МЕРТВЫЕ СОЛДАТЫ</b>
<p>Надежные и стабильные услуги и продукты с устоявшимися позициями и определенным уровнем безопасности.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Останется ли это направление стабильным и надежным?</li> <li>• Существует ли опасность того, что мы начнем воспринимать его как нечто само собой разумеющееся?</li> </ul>	<p>Направления деятельности, поглощающие ресурсы/энергию и при этом дающие низкую отдачу.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Стоит ли нам поставить крест на этом направлении или оно требует обновления?</li> <li>• Во что нам обойдется его прекращение?</li> <li>• Что привело его к такому состоянию?</li> </ul>

Любая услуга/проект/направление постоянно находятся в движении, перемещаясь из одной ячейки в другую. Задача руководителя заключается в том, чтобы держать руку на пульсе, мониторить имеющиеся в организации услуги/проекты/направления:

- чтобы «трудные подростки» постепенно переходили в «звезды»,
- «звезды» становились «дойными коровами»,
- а когда услуги/проекты/направления становятся «собаками» - оперативно принять решение о том, что с этим делать дальше.

Для того чтобы отнести услуги/проекты/направления своей организации в ту или иную ячейку, необходимо:

- сопоставить свои услуги/проекты/направления с другими организациями, работающими в той же сфере; посмотреть, насколько эти услуги/проекты/направления востребованы донорами, в какой степени они готовы платить за их реализацию; посмотреть, насколько эти услуги/проекты/направления пользуются спросом у клиентов, насколько они довольны качеством, ценой, своевременностью получения и т. п.; проанализировать, насколько эти услуги/проекты/направления близки команде организации, получаются, вдохновляют; сравнить эти услуги/проекты/направления с другими подобными услугами/проектами/направлениями в вашей организации.

Для оценки организационного развития НКО есть множество инструментов – наверняка, некоторые из них вам известны (см. файл «8.1. Sistema ocenki org\_gazvitiya»).

Для комплексной оценки ресурсного состояния организации можно использовать методику «Ресурсометр»<sup>2</sup> или другие известные вам инструменты. Не плохо также дополнительно предпринять анализ и обсуждение того, насколько оптимально на данный момент административное состояние организации, ее «инфраструктура».

**По итогам** ревизии по каждому из аспектов программной деятельности вы принимаете одно из трех предварительных решений.

И дальше уже принимать управленческое решение, как поступить с этой услугой/проектом/направлением:

- продолжить реализовывать примерно в том же виде; внести необходимые изменения и продолжить реализацию; прекратить реализацию, т. к. она может быть разрушительна для организации.

## **ПРОДОЛЖИТЬ КАК ЕСТЬ**

либо

## **ИЗМЕНИТЬ**

либо

## **ПРЕКРАТИТЬ**

<sup>2</sup>Рассмотрена в первой главе этой брошюры

## Шаг 2 ПРЕДСТАВЬТЕ СЕБЕ БУДУЩЕЕ

### 1. Оттолкнувшись:

- от миссии организации;
- от результатов ревизии в шаге 1;
- от ваших представлений о внешней среде организации

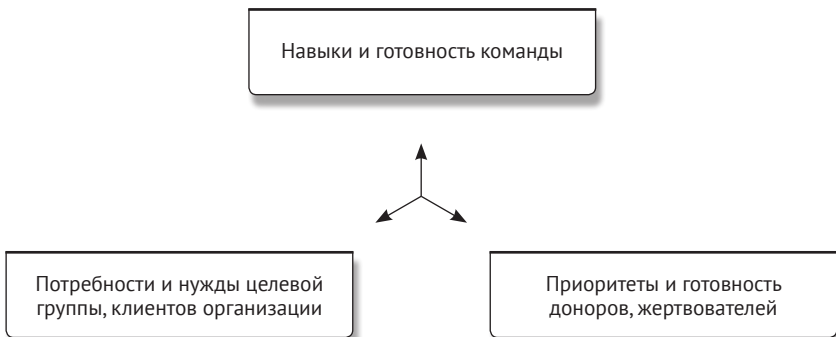
представьте себе, какой вы хотите видеть свою организацию к концу срока планирования (через год, 3, 10 и т. д.).

### 2. Составьте описание того, что удалось представить, по следующему плану:

- что организация делает?
- каково ее влияние, результаты и эффект деятельности? Как изменилось состояние проблемы, клиентов организации благодаря ее деятельности?
- каковы ее отношения с внешней средой?
- что представляет собой организация, чем она владеет (финансы, материальная база, команда, технологии, связи, репутация и т. д.)?
- как поддерживается финансовая устойчивость организации, в чем состоит ее финансовое благополучие и равновесие?

3. Вернитесь к текущему состоянию организации. Проверьте, помогут ли решения из шага 1 достичь этого будущего. Скорректируйте необходимые элементы. Исходя из образа будущего, добавьте к трем типам решений, намеченных по итогам первого шага, четвертую группу решений – что вы хотите **НАЧАТЬ** делать из того, чего не делали раньше – как в программной деятельности, так и в административной, в частности в финансовом управлении.

4. Планируя развитие организации и ее дальнейшую деятельность, не забудьте «свериться» со следующими факторами, во многом определяющими работу НКО и создающими пространство выбора.



## Шаг 3 ПРОГНОЗ ПО РЕСУРСАМ

### А. Что и сколько?

Сделайте приблизительный прогноз, какие ресурсы и в каком количестве понадобятся вам для реализации намеченных содержательных планов, их административной поддержки, а также развития и укрепления организации. Не спешите составлять бюджеты и представлять ресурсы в денежных средствах: далеко не все ваши ресурсы находятся в этом виде, не стоит ограничивать себя раньше времени.

### Б. Возможные агрегатные состояния

Вещества могут существовать в различных агрегатных состояниях: например, вода-лед-пар. Те ресурсы, которые вы используете, также могут быть представлены в разных агрегатных состояниях.

По каждому ресурсу проанализируйте, в каком виде и формате вы могли бы его получить. Например, если вам нужно сделать ремонт, можно:

1. Получить в качестве гранта или пожертвования средства на ремонт, нанять ремонтную бригаду и закупить материалы.
2. Получить необходимые материалы в качестве пожертвования от производителей.
3. Составить список необходимых материалов и собрать их в качестве частных пожертвований, в том числе от клиентов организации.
4. Привлечь профессиональных ремонтников в качестве волонтеров.
5. Привлечь непрофессиональных волонтеров для отдельных частей ремонта или всех работ под руководством опытных специалистов.
6. Добиться ремонта в качестве муниципальной помощи организации.
7. Получить ремонт или материалы для него в обмен на какую-то востребованную услугу вашей организации.
8. Вступить в партнерство с другой некоммерческой организацией и получить ремонт от нее как вклад в общий проект.
9. Другое.

Обычные дилеммы здесь могут выглядеть примерно так:

- оплачиваемый труд или волонтеры;
- искать деньги или сразу товары, услуги;
- найти больше денег или получить скидку;
- заняться фандрайзингом вовне или заработать самим;
- пригласить профессионалов или любителей;
- купить и потом использовать или одолжить на время;
- просить в государственных источниках, у компаний или у частных лиц или пытаться получить грант;
- искать одно большое пожертвование или много маленьких;
- можно или нельзя это законно оформить в соответствии с Уставом организации и законодательством.



### **В. Лучшие агрегатные состояния**

А теперь выберите для каждого вида ресурсов самое оптимальное их состояние. Лучшее агрегатное состояние ресурса – это такое,

- которое позволит максимально дешево (или быстро, или надежно, смотря что для вас сейчас важнее) получить данный ресурс;

## **ЕСЛИ ВЫ ГОТОВЫ ЗАНЯТЬСЯ ФИНАНСОВОЙ СТРАТЕГИЕЙ СВОЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ, ЭТО ОЧЕНЬ ХОРОШАЯ НОВОСТЬ ДЛЯ ВАШЕЙ НКО.**

Ведь именно в грамотной работе с ресурсами зачастую таятся огромные скрытые резервы организации. Иными словами, если вы найдете время обобщить и оптимизировать эту работу – организация может найти дополнительные средства, повысить свою эффективность и устойчивость только за счет этих управленческих решений, практически без вложения дополнительных средств!

Важно оценить, какие преимущества есть у вашей организации, какие существуют недостатки и над чем в первую очередь необходимо работать.

Мы обсудили с участниками дистанционного курса «Финансовая грамотность НКО» их общие выводы по ресурсному состоянию их организаций.

Многие заметили, что ресурсы перетекают из одного вида в другой, а избыток одного типа ресурсов отчасти может компенсировать недостаток другого вида – но только отчасти. У многих организаций много человеческих ресурсов (при этом ряд участников признает, что работают они недостаточно эффективно); часто это характерно для молодых, начинающих организаций. Немало и тех, у кого в достатке (или даже в избытке) и материальных ресурсов, и финансовых, а не хватает как раз людей. Коллеги – объединяйтесь!

Что касается информационно-технологических ресурсов – многие отметили, что зачастую такие ресурсы в организации накоплены, но «лежат мертвым грузом», не описаны, не осознаны. Ряд респондентов оценил всю важность описанных технологий работы для передачи знаний и умений волонтерам и новым сотрудникам, обеспечения преемственности в организации. Несколько организаций рассказали, что им удалось стать методическими центрами – описать свои технологии и не только использовать их внутри организации, но активно опираться на них как в основной работе, так и в оказании платных услуг. Оглянитесь – не пропадает ли у вас интеллектуальный капитал, который можно достаточно легко обратить в другие ресурсы?

- к которому предрасположена ваша организация (то есть уже задел, именно ваше конкурентное преимущество, чтобы этот ресурс получить этим путем; например, один из членов попечительского совета – директор ремонтной фирмы);
- которое позволит получить ресурс в нужном качестве, а также повлечет оптимальные затраты уже не на привлечение, а на содержание ресурса (например, мы хотим купить, а не арендовать тенты для праздника, но нам потом негде будет их хранить).

По итогам работы с методикой «Фотоальбом» (анализ проектов, услуг и программ организации), участники дистанционного курса из разных регионов России предложили следующие выводы и само-рекомендации:

- Вовлекать целевые группы организации в свою деятельность;
- Презентовать деятельность организации целевым группам, органам местной власти, вызывая интерес и доверие к ней;
- Анализировать услуги, которые предоставляют другие НКО, а также постоянно изучать спрос на свои услуги, чтобы понимать их востребованность у доноров и клиентов;
- Постоянно разрабатывать новые идеи, которые могут лечь в основу новых услуг и направлений деятельности организации;
- Контролировать момент спада спроса на различные виды услуг организации и предпринимать меры по повышению интереса к ним;
- Регулярно проводить анализ проектно-программной деятельности организации;
- Привлекать молодых и креативных специалистов к реализации проектов/услуг;
- Делать так, чтобы работа приносила удовольствие, а не вечную головную боль.

По услугам/проектам, от которых стоит отказаться, были высказаны следующие соображения:

- Трудно осознавать, что есть проекты, которые нуждаются в закрытии и прекращении;
- Не всегда однозначно стоит избавляться от «собак», хоть они экономически не эффективны, но зато социально-значимы;
- Иногда стоит на некоторое время отложить «собак» в сторону, чтобы потом снова вернуться к ним и посмотреть заново на потенциал их развития; попробовать изменить, модифицировать изжившие себя проекты/услуги;
- Иногда стоит просто отпустить ситуацию, чтобы услуга/проект либо сами собой прекратили свое существование, либо в них появился бы новый смысл и второе дыхание.

Работа с ресурсами вашей организации может привести вас к полезным, подчас неожиданным выводам. Вот некоторые отзывы руководителей НКО, участников дистанционного курса:

- «Анализ потенциально возможных ресурсов и радует, и пугает одновременно».
- «Я поняла, что недооценивала свои ресурсы».
- «Всегда есть потенциал. Зависит от человека – видит ли он его?».
- «Не такие уж мы и бедные, как кажется. Не такие уж мы богатые, чтобы игнорировать потенциальные ресурсы».
- «У нас, оказывается, не так мало ресурсов, как казалось!»

**Итог этого шага:**

**вы примерно понимаете, сколько, каких ресурсов и в каком агрегатном состоянии вам понадобится, чтобы реализовать ваши планы – все эти ИЗМЕНИТЬ, ПРОДОЛЖИТЬ, ПРЕКРАТИТЬ И НАЧАТЬ**

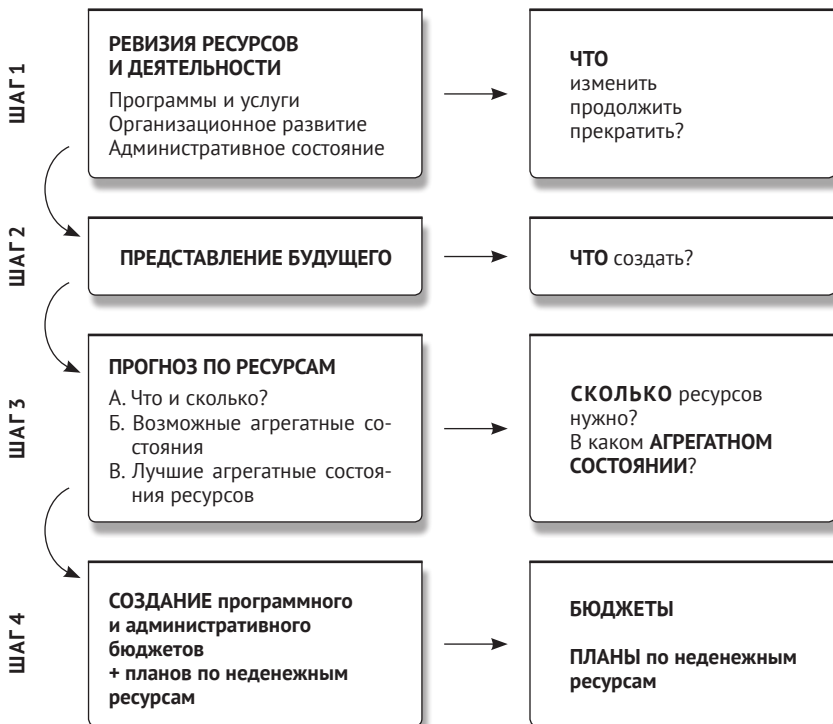
Возможно, вернувшись к планам, вы снова скорректируете и уточните их.

#### **Шаг 4 СОЗДАНИЕ ПРОГРАММНОГО И АДМИНИСТРАТИВНОГО БЮДЖЕТА**

А теперь пришло время все, что вы планируете привлечь в денежном виде – облечь в форму программного и административного бюджета организации, а другие ресурсные планы (например, налаживание партнерства, получение натуральных пожертвований, планы по привлечению волонтеров или одалживанию оборудования) представить в форме других документов (свободного формата).

Бюджеты утверждаются, принимаются и исполняются. Остальные планы реализуются в соответствии с планом.

В целом процесс выглядит так:



---

**Подводя итоги главы**, мы можем сделать основные выводы:

- организации важно планировать свою деятельность и ресурсы в тесной взаимосвязи;
- для ревизии имеющихся программ/услуг можно использовать метод «Фотоальбом»;
- при планировании программного и административного развития организации принимается 4 варианта стратегических решений: ИЗМЕНИТЬ, ПРОДОЛЖИТЬ, ПРЕКРАТИТЬ И НАЧАТЬ;
- при планировании ресурсов рекомендуется не только составлять административный и программный бюджет, но также оценивать оптимальные агрегатные состояния ресурсов и планировать работу с неденежными ресурсами.



## **ГЛАВА 9. УСПЕШНЫЕ ПРАКТИКИ НКО ПО ПРИВЛЕЧЕНИЮ И МЕНЕДЖМЕНТУ РЕСУРСОВ**

В этой главе представлены пять примеров успешного привлечения и менеджмента финансовых ресурсов в НКО. Это практики победителей Всероссийского конкурса «Финансовый менеджмент: лучшие решения российских НКО», организованного Центром РНО весной 2012 года. Жюри конкурса, в которое входили юристы, аудиторы, исследователи и менеджеры-практики НКО, выбрало данные кейсы из 16 поданных заявок не только в качестве подтвердивших свою финансовую эффективность, но и как легальные и глубоко проработанные.

Первые три кейса посвящены эффективным технологиям привлечения частных пожертвований. Это:

- технология «Конверт для сбора частных пожертвований», которая успешно реализуется Свердловской региональной общественной организацией «Добровольческое движение «Дорогами Добра»;
- технология сбора средств через непрофильные ресурсы в Интернете Благотворительного интернет-фонда «Помоги.Орг» (Москва);
- технология использования банковских депозитов для привлечения частных пожертвований Благотворительного фонда «АК БАРС СОЗИДАНИЕ» (Казань).

Четвертый кейс описывает опыт Санкт-Петербургского Еврейского Благотворительного Центра «Забота-Хэсэд Авраам» по привлечению государственных субсидий и выполнению НКО госзаказа на примере госзаказа по предоставлению услуг сиделок ветеранам Великой Отечественной Войны Санкт-Петербурга. Данная практика интересна тем, что демонстрирует трудности и возможности изменения финансового менеджмента организации при создании внутреннего коммерческого подразделения для выполнения госзаказа.

Последний кейс посвящен системе ведения финансового учета по нескольким грантовым проектам, разработанной и успешно используемой «Центром развития инновационных социальных услуг «Партнерство каждому ребенку» (Санкт-Петербург). Эта практика представляет один из вариантов решения типовой для НКО задачи с использованием возможностей современных программ бухгалтерского учета.

## **КЕЙС «ЭФФЕКТИВНОЕ РЕШЕНИЕ ПО ПРИВЛЕЧЕНИЮ ЧАСТНЫХ ПОЖЕРТВОВАНИЙ В НКО»**

*Свердловская региональная общественная организация «Добровольческое движение «Дорогами Добра» основана в 2001 году (юридическую регистрацию прошла в 2003 г.).*

*Основные целевые группы организации - дети-сироты, дети-инвалиды, дети из неблагополучных и малообеспеченных семей (социальные сироты).*

*В 2010 - 2011 году - 9 штатных сотрудников, 3 786 клиентов.*

*Бюджет организации в 2011 году - 4 246 312,52 рублей (57,2% - частные, 39,7% - корпоративные пожертвования).*

К сожалению, на сегодняшний день приходится констатировать, что в России решение большинства социальных проблем берет на себя государство, как

следствие – население занимает позицию пассивного наблюдателя, перекладывая всю ответственность на плечи чиновников.

В странах Европы и Северной Америки практически **78%** бюджета благотворительных фондов формируются за счет частных пожертвований, что в первую очередь говорит об активном участии граждан в решении социальных проблем общества.

По данным благотворительного фонда «САФ-Россия» в **2010 году** только **2,8%** бюджета российских НКО сформированы за счет пожертвований частных лиц, из чего можно было бы сделать вывод, что подавляющее большинство населения остается безучастным к проблемам общества.

Однако в Свердловской области можно увидеть совсем иную тенденцию. В **2005 году** бюджет движения «Дорогами добра» выглядел так: **1,2%** - пожертвования частных лиц, **98,8%** - средства коммерческих организаций, что вполне подтверждало выводы исследователей «САФ-Россия». Но к середине **2011 года** ситуация резко изменилась: **57,6%** - частные пожертвования и гуманитарная помощь, **39,7%** - корпоративные пожертвования, **2,7%** - гранты. Как видно из вышеперечисленных цифр, на сегодняшний день произошло изменение структуры бюджета организации, причем доля участия граждан резко выросла.

Это произошло благодаря изменению подхода к привлечению материальных ресурсов, а самое главное - изменению стратегии привлечения волонтеров. На сегодняшний день практически треть благотворительных программ организации финансируется за счет частных пожертвований, при этом большинство «инвесторов» откликнулось **из Сети**. Можно сказать с уверенностью, что взаимодействие с сетевыми активистами и активными блогерами становится серьезным инструментом устойчивого ресурсного обеспечения.

Одной из перспективных технологий движения по сбору пожертвований от человека к человеку является «Конверт для сбора частных пожертвований». Конверт может быть передан частному лицу, для сбора денежных средств у себя в трудовом или ином коллективе. Каждый конверт имеет регистрационный номер, информацию о том, на что собираются пожертвования. Это очень удобная форма для тех, кто не может совершить публичное пожертвование; для занятых лиц, а также для презентации проектов движения большему числу людей из близкого окружения активистов.

Эту практику движение «Дорогами добра» применяет уже четвертый год. За это время сборы средств этим способом увеличились с нескольких десятков рублей до нескольких сотен тысяч рублей. Ежегодно, ежемесячно пересматривается схема распространения конвертов. Регулярно обновляется база волонтеров, которые распространяют конверты. При применении данной технологии сбор частных пожертвований вырос на 274%, что говорит о ее сверхэффективности.

Программа «Конверт «Мое пожертвование» - сбор частных пожертвований для реализации проектов «Добровольческого движения «Дорогами Добра» - это сбор частных пожертвований от жителей Екатеринбурга и Свердловской

области. В организации разработано Положение «О программе частных пожертвований», в котором описываются технология и правила сбора пожертвований. Положение утверждено председателем организации (см. файл: «9.1. Polozhenie o programme»). Конверт для пожертвования – это обычный ЕВРО-конверт без какого-либо промышленного (почтового) нанесения информации и логотипов. Организация сама разработала дизайн и макет нанесения информации на этот конверт.

Конверт «Мое пожертвование» содержит «Письмо волонтера», в котором содержится информация о действующих проектах Движения. Письмо волонтера – это мотивационный посыл с очень сильным эмоциональным подтекстом. Прочитав это письмо, любое частное лицо может вложить в конверт ЛЮБУЮ сумму. Каждый конверт имеет СИНЮЮ печать организации, без печати он недействителен. Печать ставится с оборотной стороны конверта. Каждому конверту присваивается уникальный номер, дважды конверт использоваться не может. В офисе организации ведется строгий учет собранных и распространенных конвертов (специальный журнал регистрации) – благотворитель может позвонить в офис, назвать номер конверта и узнать сумму своего пожертвования. Для верности информации, после возврата конверта ответственному лицу у благотворителя остается вкладыш из конверта, в котором указаны координаты офиса Движения, а также индивидуальный номер конверта.

Количество собранных таким способом средств неуклонно увеличивается. Если сначала конверты распространялись исключительно среди друзей офиса, волонтеров и личных знакомых сотрудников организации, то теперь уже волонтеры распространяют их по своим знакомым, а те по своим. Просьба о пожертвовании находит БОЛЬШОЙ отклик, когда в СМИ происходит освещение того или иного проекта движения. То есть когда есть проблема, о ней говорят в различных источниках информации: телевидение, радио, газеты, социальные сети и другие, и сразу же информируют о способах, какими можно поддержать ее решение. Например, очень хорошо проходит сбор пожертвований через конверт на лечение детей. Если раздается 50 конвертов, возвращается приблизительно 25 тысяч рублей.

В организации за распространение конвертов ответственен один фандрайзер. Он продумывает стратегию и способы распространения. В 2012 году организация перешла на массовое распространение конвертов: находим учреждение с большим количеством людей, к примеру, вуз, устанавливаем связь с профкомом либо ректором, договариваемся о распространении конвертов в течение недели, затем созваниваемся – и забираем конверты! 50% вузов в Екатеринбурге уже распространяют среди сотрудников и студентов конверты для пожертвований от «Добровольческого движения «Дорогами Добра».

Как правило, обращаясь на предприятие, мы находим отклик в отделе персонала. Схема работает точно таким же образом. Кроме того, есть еще один уникальный способ сбора пожертвований через конверт на ВСЕХ государственных



и федеральных государственных унитарных предприятиях! А именно: заключить соглашение с региональной федерацией профсоюзов. Ее функции – РЕКОМЕНДОВАТЬ распространение таких конвертов всем профсоюзам подшефных предприятий.

Все собранные конверты складываются в специальный ящик для пожертвований, который стоит в офисе – опечатанный и опломбированный. По окончании срока сбора пожертвований вскрытие ящика и конвертов производится в присутствии комиссии из трех человек с составлением акта вскрытия. Перед вскрытием члены комиссии должны убедиться, что конверты не повреждены, пломбы в сохранности. В журнале регистрации должны быть указаны номер конверта и сумма пожертвования.

Вся собранная сумма пожертвований, указанная в акте, вносится в кассу организации по приходному кассовому ордеру или в течение дня – в банк на расчетный счет организации.

За 4 года работы этой программы ею занимались несколько человек: сначала человек, который работал с волонтерами, поскольку конверты распространялись среди волонтеров. Просто чувствовали, что это идея хорошая, но как ее развить, никто особо не задумывался, потому что на нужды организации и реализацию проектов хватало того, что привлекали через корпоративных доноров и через ящики. Время шло – потребности росли, в результате ведение программы передали фандрайзерам. Распространение среди волонтеров и друзей волонтеров осталось, но начался новый виток – конверты пошли в массы. Сейчас в распространении конвертов участвуют все сотрудники офиса, они получают в начале месяца по 30 конвертов и распространяют среди друзей и партнеров; координатор по работе с волонтерами распространяет их среди волонтеров и их друзей; фандрайзер, за которым закреплено основное распространение таких конвертов раздает их вузам, крупным организациям с большим штатом, ФГУП и ГУП и так далее.

Если приложить максимум усилий, получается всё, чего захотим! Обычно трудности возникают при первом звонке на предприятие. Очень сложно найти человека, который возьмет на себя ответственность за распространение этих конвертов в организации. И еще очень трудно повторно заносить в одну и ту же организацию конверты - это приходится делать, если, пока конверты «гуляют» по организации, работники находят в них все возможные и невозможные изъяны.

Самый популярный вопрос при виде конверта: а правда ли, что пожертвование используется по назначению? Когда представители «Дорогами Добра» рассказывают о правилах работы с конвертом, то обязательно говорят про уникальный номер (это дает чувство индивидуальности и контроля), про синюю печать, во избежание мошенничества, и про вкладыш, с помощью которого можно в любой момент проконтролировать пожертвование.

Сильная сторона технологии конвертов – постоянство и независимость от экономической обстановки в регионе и стране. Конверт – это частное пожерт-

вание, и если удастся поставить его на поток, оно будет регулярным. Корпорация может попасть в кризис, а у простых людей если кризис и наступит, то «подавать» они никогда не перестанут, потому что прекрасно понимают, что это может случиться и с ними в том числе. Поэтому частные жертвователи – самая стабильная и надежная группа доноров, и в большей степени, из-за их численности. Откажется один – на его место придут еще сто новых людей, главное – грамотно построить с ними работу. Необходимо развивать отношения с частными лицами, это залог стабильности и финансовой устойчивости вашей организации.

Данную практику стоит развивать, если НКО имеет большой волонтерский ресурс, постоянно работает с людьми и желает развиваться в этом направлении.

*Александра Владимировна Лисечко,  
руководитель отдела фандрайзинга  
СРОО «Добровольческое движение  
«Дорогами Добра»*

## **КЕЙС «ПРОДАЖИ» НА НЕПРОФИЛЬНЫХ РЕСУРСАХ**

*Благотворительный интернет-фонд «Помоги.Орг» был создан в 2005 году. Фонд помогает всем нуждающимся независимо от пола, возраста, гражданства и заболевания. В частности, в 2011 году фонд оказывал помощь детям с врожденным пороком сердца, большим муковисцидозом, большим детским церебральным параличом, многодетным и малоимущим семьям, учредил стипендиальную программу помощи отличникам из многодетных семей и др.*

*В 2011 году в фонде работали 6 штатных сотрудников, была оказана помощь 247 нуждающимся с различными заболеваниями и 51 многодетной и малоимущей семье.*

*В 2011 году на уставную деятельность фондом было собрано и распределено 41 876 459 рублей (100% - частные пожертвования). Расходы на содержание фонда составили 3 500 000 рублей (не включаются в сумму привлеченных средств на проекты, так как финансируются из других источников).*

С 2005 года в сети Интернет активно развиваются порталы, предлагающие пользователям приобрести купоны на скидку на услуги или товары компаний-партнеров. Это такие ресурсы, как Vigoda.ru, kupikupon.ru,groupon.ru, bidlion.ru и другие. Для некоторых из этих ресурсов акции в пользу благотворительных организаций стали уже традиционными и регулярными. Так, например, на сайте «БигБаззи.ру» с июля 2011 года на благотворительные цели было собрано 5 000 000 рублей.

В 2011 году фондом «Помоги.Орг» были направлены письма, с просьбой о проведении акций владельцам ресурсов «Выгода.ру», «Скидки.ру» и «Группон». В результате были проведены следующие акции:

- июнь 2011 г. – на «Выгода.ру»,
- июнь 2011 г. - на «Скидки.ру»,
- февраль 2012 г. – на «Groupon.ru».

Партнерство по сбору средств с сайтами, предлагающими приобрести купоны, строится следующим образом. Каждый пользователь Интернета имеет возможность приобрести на данных ресурсах скидочный купон на определенный товар или услугу. Фонд предложил пользователям приобрести купоны на добрые дела. На сайте публикуется объявление о начале акции. В специальном разделе пользователи приобретают купон, оплачивая его электронными деньгами или банковскими переводами. На странице акции фиксируется количество приобретенных купонов. После окончания акции руководство сайта перечисляет все собранные средства на расчетный счет фонда. А фонд, в свою очередь, отчитывается о расходовании денег.

Предложение от фонда всегда является эксклюзивным (порталы никогда не проводят одновременный сбор средств в пользу нескольких фондов). Время проведения акции всегда ограничено (средний срок – 3 дня), и участники осведомлены о том, на что пойдут их деньги. Начальная стоимость купона низкая, а поскольку посетители портала, заходя на сайт, уже готовы расстаться с деньгами, решение они принимают, как правило, положительное. Таким образом, удается организовать быстрый эффективный сбор средств.

Еще одной важной положительной особенностью работы подобных сайтов является их региональность. Сайты построены так, что пользователи видят только те активные акции, которые проходят в их регионе. Это очень хорошая возможность привлечения средств для региональных НКО.

В проведении акции принимают участие:

- директор фонда, координаторы проектов (ведут переписку и переговоры с администрацией ресурсов, отвечают за отчетность и за распределение средств);
- координаторы благотворительных акций со стороны интернет-ресурсов;
- волонтеры фонда (обеспечивают информационную поддержку и рекламу акции).

К ограничениям данной практики можно отнести сложность прогнозирования конечной получаемой суммы пожертвования, особенно если сбор ведется в пользу организации, а не конкретного ребенка. Например, в феврале на портале «Группон» акция с фондом «Помоги.Орг» собрала 1 220 000 рублей, в марте такая же акция с фондом «Жизнь как чудо» - около 400 000 рублей.

В ходе проведения акций в 2011 - 2012 годах удалось собрать: «Скидки.ру» – 35 000 рублей, «Выгода.ру» – 394 700 рублей, «Группон» – 1 220 000 рублей. При повторном обращении в «Выгода.Ру» последовал отказ (руководство временно

приостановило сотрудничество с фондами), в «Групон» – поставлены в очередь на осень 2012 года (после первой успешной акции с нашим фондом «Групон» получил большое количество обращений от других фондов).

Всего таким способом удалось собрать 1 649 700 рублей. Учитывая то, что, кроме заключения договора между фондом и партнерами, рекламы в социальных сетях и отчетности после завершения акции, никаких других трудовых затрат не потребовалось, этот способ можно считать эффективным. Финансовых вложений организация акции тоже не требует. В результате этих сборов фонду удалось оплатить операцию ребенку с врожденным пороком сердца, 8 детей больных ДЦП получили возможность пройти дорогостоящие курсы реабилитации в специализированных центрах, для одного ребенка была оплачена специальная инвалидная коляска и закуплено оборудование в коррекционную школу-интернат. Для сравнения: при традиционном сборе на сайте фонда на это ушло бы 2 - 3 недели.

Этот способ лучше использовать тогда, когда у НКО нет цели собрать конкретную сумму, так как спрогнозировать количество привлеченных средств крайне сложно. Для повышения эффективности акции необходимо заручаться поддержкой новых партнеров. Также важно уделять внимание рекламе проводящихся акций. Чем больше посетителей на сайте, тем больше привлекается средств.

*Светлана Викторовна Беруашвили,  
координатор проектов Благотворительного  
интернет-фонда Помоги.Орг*

## **КЕЙС «ИСПОЛЬЗОВАНИЕ БАНКОВСКИХ ДЕПОЗИТОВ ДЛЯ ПРИВЛЕЧЕНИЯ ЧАСТНЫХ ПОЖЕРТВОВАНИЙ»**

*Благотворительный фонд «АК БАРС СОЗИДАНИЕ» зарегистрирован в 2006 году, основные целевые группы - дети с ограниченными возможностями; дети-сироты; одаренные дети, одинокие пожилые люди; малообеспеченные многодетные семьи.*

*В 2011 году в фонде 7 штатных сотрудников, численность благополучателей – 1 414, благотворителей – 3 656, постоянных волонтеров – 350.*

*Бюджет организации за 2011 год составил 79 963 461,92 рубля (98,75% - пожертвования).*

Начиная с 2008 года фонд организовывал сбор средств на реализацию проекта «ТВОРИ ДОБРО». Цель данного проекта: оказание помощи тяжелобольным детям, поддержка социальных учреждений, работающих с детьми с ограниченными возможностями.

В 2011 году для реализации проекта «Твори добро» на расчетный счет Фонда поступили денежные средства в размере 19 554 142,92 рубля и привлечены ресурсы в размере 945 000 рублей.

На основании проведенного фондом анализа использованных инструментов привлечения пожертвований (фандрайзинга) при реализации фондом социально-значимого проекта «ТВОРИ ДОБРО» выявлены следующие наиболее эффективные методы: партнерские проекты (11,7 млн руб.), акции по сбору частных пожертвований (2,8 млн руб.) и частные пожертвования через банковские депозиты (2,8 млн руб.). На последнем остановимся подробнее.

По инициативе Фонда ОАО «АК БАРС» БАНК внедрил социально-ориентированную программу – депозит «Твори добро» для клиентов банка.

«ТВОРИ ДОБРО» – пополняемый депозит, который предоставляет клиенту АК БАРС Банка возможность капитализации или снятия причисленных к сумме вклада процентов и вместе с тем совершения пожертвования части полученного по вкладу дохода (10 процентов суммы причисленных процентов) посредством его перечисления на счет Благотворительного фонда «АК БАРС СОЗИДАНИЕ» на оказание экстренной помощи тяжелобольным детям России, нуждающимся в дорогостоящем лечении в рамках акции «Твори добро».

УСЛОВИЯ ВКЛАДА	
Срок вклада	372 дня
Валюта вклада	российские рубли
Минимальная сумма вклада	10 000 рублей
Приходные операции	Прием дополнительных взносов прекращается за 90 календарных дней до окончания срока договора по вкладу
Минимальная сумма пополнения	500 рублей
Начисление и выплата процентов	Ежемесячно (капитализация), при досрочном изъятии, при закрытии вклада по окончании срока. 10% суммы причисленных процентов автоматически перечисляется на счет Благотворительного фонда «АК Барс Созидание». Оставшаяся сумма причисленных процентов капитализируется или выплачивается
Расходные операции	В пределах суммы причисленных процентов, за вычетом сумм, перечисленных по поручению Вкладчика на счет Благотворительного фонда «АК Барс Созидание»
Досрочное расторжение	При полном досрочном изъятии доход начисляется по ставке вклада до востребования категории «А». В случае закрытия счета при досрочном изъятии вклада разница между суммой всех процентов, причисленных ко вкладу к моменту досрочного изъятия вклада, и суммой процентов, подлежащей причислению в связи с досрочным изъятием вклада, удерживается из суммы денежных средств, находящейся на счете в момент досрочного изъятия вклада
Пролонгация	Автоматическая

См. файл: «9.3. Dogovor bankovskogo vklada».

Привлечением клиентов банка к участию в программе занимаются сотрудники ОАО «АК БАРС» БАНК. Так, Управление рекламы и связей с общественностью освещает банковский продукт через СМИ, а Департамент клиентского обслуживания проводит работу с клиентами Банка. Этому помогает и то, что процентная ставка по данному вкладу одна из самых высоких. Банк рассматривает эту программу как часть своей корпоративной социальной ответственности и указывает на нее в своем социальном отчете.

Учитывая тот факт, что начисления (капитализация) клиентам производятся ежемесячно, то и на расчетный счет фонда проценты поступают от каждого клиента ежемесячно. В настоящее время вкладчиками депозита «Твори добро» являются около 1000 клиентов «АК БАРС» Банка на территориях присутствия РФ и Республики Татарстан.

Фонд придерживается принципов открытости и прозрачности, ежегодно проходит аудиторскую проверку финансовой деятельности, ежегодно публикует и размещает годовой отчет в СМИ. Это является необходимым условием доверия к фонду со стороны частных жертвователей.

Благодаря депозиту на проект «ТВОРИ ДОБРО» ежедневно поступают средства со всей России без дополнительных затрат со стороны фонда. Это иллюстрирует эффективность данной практики для организации.

*Альфия Фуатовна Валиева,  
директор Благотворительного фонда  
«АК БАРС СОЗИДАНИЕ»*

## **КЕЙС «ЛУЧШИЙ ОПЫТ ПРИВЛЕЧЕНИЯ ГОСУДАРСТВЕННЫХ СУБСИДИЙ И ВЫПОЛНЕНИЯ НКО ГОСЗАКАЗА НА ПРИМЕРЕ ГОСЗАКАЗА ПО ПРЕДОСТАВЛЕНИЮ УСЛУГ СИДЕЛОК ВЕТЕРАНАМ ВЕЛИКОЙ ОТЕЧЕСТВЕННОЙ ВОЙНЫ САНКТ-ПЕТЕРБУРГА»**

*Санкт-Петербургская общественная организация инвалидов и пенсионеров «Санкт-Петербургский Еврейский Благотворительный Центр Забота-Хэсэд Авраам» (далее по тексту – Хэсэд) зарегистрирована в 1993 году.*

*Основные целевые группы организации - социально незащищенные пенсионеры и инвалиды.*

*Хэсэд оказывает социальную помощь инвалидам и пенсионерам в соответствии с Благотворительной программой по следующим направлениям: ме-*

*дико-социальная, продовольственная и гуманитарная помощь. Кроме того, в 2011 году Хэсэд реализовал следующие проекты:*

- а) «Оказание ухода и помощи по дому жителям блокадного Ленинграда»;*
- б) «Медико-социальная помощь пожилым людям после инсультов и переломов»;*
- в) «Социальная помощь пожилым людям, страдающим болезнью Альцгеймера»;*
- г) «Привлечение волонтеров к оказанию пожилым социальной помощи на дому»;*
- д) «Предоставление услуг сиделок ветеранам ВОВ».*

*В 2011 году - 78 штатных сотрудников, 10 443 клиента, 600 волонтеров.*

*Бюджет организации в 2011 году - 150 миллионов рублей (53% пожертвования, 46,8% - госзаказ).*

Реализация проекта по оказанию услуг сиделок населению по госзаказу имеет длинную историю взаимодействия Хэсэда и Комитета по социальной политике Санкт-Петербурга (далее - КСП). В рамках собственной благотворительной программы Хэсэд оказывает помощь в виде услуг сиделок и ухода за пожилыми людьми на дому с 1996 года. Важность этого проекта неоднократно обсуждалась с представителями КСП.

Для отработки оказания услуги в 2009 году был осуществлен пилотный проект по оказанию помощи сиделок пожилым гражданам города на средства субсидии КСП, в рамках которого помощь сиделок осуществлялась Хэсэдом по направлениям районных комплексных центров социального обслуживания населения (далее - КЦСОН). Одновременно, Хэсэд принимал участие в разработке нормативных документов по этому вопросу.

В том числе и по результатам этого проекта было выпущено постановление Правительства от 25.11.2009 № 1340, в соответствии с которым Комитет по социальной политике Санкт-Петербурга объявил конкурс на право предоставления услуг сиделок по социально-медицинскому уходу на дому ветеранам (инвалидам) Великой Отечественной войны (ВОВ) в Санкт-Петербурге (см. файл «9.4.1. Postanovlenie 1340»). Хэсэд был приглашён к участию в этом конкурсе и в декабре 2009 года прошел квалификационный отбор на право предоставления услуг сиделок по социально-медицинскому уходу на дому ветеранам (инвалидам) ВОВ в Санкт-Петербурге. С 2010 года по настоящее время Хэсэд предоставляет услуги сиделок по уходу на дому на средства из городского бюджета.

### **Цели Хэсэда при реализации проекта по предоставлению услуг сиделок:**

- оказание помощи сиделок гражданам Санкт-Петербурга в соответствии с миссией Хэсэда,
- внедрение в сферу социальных услуг практики госзаказа,
- повышение устойчивости организации (получение дополнительного источника финансирования),
- повышение статуса организации,
- возможное получение прибыли для осуществления других благотворительных программ.

В целях реализации проекта Хэсэд заключил трехсторонний Договор о компенсации расходов, связанных с предоставлением услуг сиделок по социально-медицинскому уходу на дому (далее - Договор).

Одна сторона – Комитет по социальной политике Санкт-Петербурга через районные отделения комплексных центров социального обслуживания населения (КЦСОН) после обследования и решения комиссии выдает направления на обслуживание нуждающихся в уходе граждан в организацию и финансирует Санкт-Петербургское государственное учреждение «Городской информационно-расчетный центр» (далее - Горцентр).

Вторая сторона – Горцентр проверяет отчетность и перечисляет организации средства за оказанные услуги согласно установленной в Договоре стоимости одного часа услуги сиделки, что составляет 90 процентов от общей стоимости услуги.

Третья сторона – Хэсэд предоставляет услуги сиделки по направлениям КЦСОН обслуживаемых районов города (четыре района). Граждане, получающие услуги, частично оплачивают (10 процентов) стоимость услуги в организацию.

#### **Функции Хэсэда по выполнению Договора состоят в следующем:**

- подбор социального работника (сиделки) на обслуживание гражданина в соответствии с направлением на предоставление услуг сиделки, выданным КЦСОН,
- предоставление услуги сиделки в соответствии с графиком обслуживания и набором (модулем) услуг сиделки, указанные в направлении от КЦСОН,
- контроль качества и объема предоставления услуг сиделок, проведение инструктажа и обучение Правилам работы, поведения и этики социального работника,
- организация сбора средств частичной оплаты (10 процентов) с обслуживаемых граждан на расчетный счет Хэсэда,
- ежемесячная отчетность перед Горцентром.

#### **В целях исполнения Договора в Хэсэде было проделано следующее:**

- создана «Служба сиделок для города» (далее - Служба сиделок) под руководством опытного руководителя программы Медико-социальной реабилитации,
- за короткий срок были набраны дополнительные сотрудники – социальные работники (сиделки) в количестве около 400 человек, координаторы по районам в количестве 4 человек по числу обслуживаемых районов города, а также привлечены сотрудники из других программ на полную занятость, либо частичную,
- были выделены офисные помещения для приема сотрудников и отчетов сиделок, их обучения, а также арендованы дополнительные помещения,
- с управлением Сбербанка РФ заключен договор о сборе средств с физических лиц в пользу организации.



### **Отчетность перед Горцентром**

Отчетность формируется в автоматизированной информационной системе «Электронный социальный регистр населения Санкт-Петербурга» (АИС «ЭСРН»).

Система позволяет взаимодействовать трем сторонам Договора по выполнению услуг сиделок отдельным категориям граждан и контролировать процесс. Система настроена таким образом, что в нее попадает информация по гражданам, которым выданы направления от КЦСОН и проставлено плановое количество часов и график оказания услуг (прихода сиделки).

Хэсэд имеет возможность только проставить фактическое количество часов оказания услуг, сформировать и распечатать документы:

- реестры граждан, заключивших договоры на оказание услуг сиделок и получивших услуги сиделок, по каждому району,
- акты выполненных работ по оказанию услуг сиделок между организацией и гражданином с указанием количества часов за отчетный месяц,
- отчет (график работы) социального работника на следующий месяц,
- квитанцию на частичную оплату услуг сиделок (10 процентов) обслуживаемыми гражданами через Сбербанк.

Сведения по фактическим часам оказания услуг сотрудники Службы сиделок получают на основании отчетов социальных работников и актов выполненных работ по оказанию услуг сиделок между организацией и гражданином.

На основании вышеуказанных реестров и актов составляется сводный акт между Хэсэдом и Горцентром об оказанных услугах сиделок по договорной стоимости часа, а также счет и счет-фактура.

### **Внутренние нормативные документы**

В связи с началом осуществления предпринимательской деятельности, в Хэсэде были разработаны и приняты следующие документы:

- дополнение к Положению по учетной политике организации в целях раздельного учета доходов и расходов по предпринимательской деятельности и благотворительности, в котором определен порядок учета расходов, связанных с оказанием услуг сиделок, приняты определения Проект и Паспорт проекта,
- Проект (или программа) – запланированная совокупность действий, направленных на достижение определенного результата. По каждому виду предпринимательской деятельности формируется отдельный проект, который оформляется документом Паспорт проекта,
- Паспорт проекта (см. приложение) – документ, содержащий основную информацию о программе, в частности, описание, сроки, информацию об утверждении и источниках финансирования, а также структуру затрат – Смету доходов и расходов. Советом Хэсэда утверждается Паспорт проекта и смета,

- Смета доходов и расходов является приложением к Паспорту проекта, представляет собой аналог Смете доходов и расходов по благотворительной деятельности, отличие состоит в делении расходов на уменьшающие налогооблагаемую базу (налогом на прибыль) и на расходы из прибыли после налогообложения. (см. файл «9.4.2. Postanovlenie 163»),
- Положение о «Службе сиделок для города», в котором определены цели создания, функции Службы, оснащение, местоположение и штат,
- приказы по Хэсэду о переводе сотрудников в Службу сиделок и частичном привлечении сотрудников для работы в Службе сиделок (занятость 50-70% рабочего времени),
- дополнительные соглашения к трудовым договорам сотрудников, переведенных либо привлеченных в Службу сиделок, в которых определены трудовые обязанности сотрудников в Службе сиделок,
- Договор на выполнение социальных услуг (сиделок) между Хэсэдом и исполнителем – социальным работником. Договор носит гражданско-правовой характер в связи с определенным сроком действия договора госзаказа (год) и высокой смертностью пожилых граждан, обслуживаемых соцработником,
- Правила работы, поведения и этики для социального работника, с которыми знакомится социальный работник при заключении договора,
- Отчет социального работника, который представляет собой ведомость учета рабочего времени за месяц с ежедневной подписью обслуживаемого гражданина, либо его представителя,
- приказы по Хэсэду об утверждении тарифов за оказанные услуги социальных работников, и приказы по повышающим коэффициентам для расчета в праздничные дни,
- Договор на оказание услуг сиделок между Хэсэдом и гражданином по направлению КЦСОН соответствующего района, который формируется в системе АИС «ЭСРН».

Общее руководство реализацией данного проекта осуществлялось непосредственно директором Хэсэда, тогда как обычно оказанием помощи управляет программный директор. Финансовый менеджмент напрямую осуществлялся главным бухгалтером Хэсэда, в то время как обычно этим занимается финансовый менеджер.

## **Налоговый, бухгалтерский и финансовый учет**

### ***А). Проблемы***

#### *1. Противоречия в договоре*

Проблемы начинаются с прочтения Договора госзаказа, в оформлении которого содержится ряд противоречивых норм, касающихся налогообложения получаемых средств. Заключенный «Договор о компенсации расходов, связанных

с предоставлением услуг сиделок по социально-медицинскому уходу на дому» можно квалифицировать как

- договор возмездного оказания услуг (в цену договора входит НДС),
- договор целевого финансирования (есть обязательство целевого использования средств).

### *2. Организация раздельного учета*

По мнению Минфина РФ, если НКО осуществляет предпринимательскую деятельность и получает целевые средства, то распределение общих расходов, таких как зарплата административно-управленческого персонала, содержание и аренда помещений, связь и прочее, между коммерческой и некоммерческой деятельностью законодательством для НКО не предусмотрено. Порядок распределения общих расходов, установленный статьями 252 и 272 НК РФ, применяется только для коммерческих организаций. Поэтому в Паспорте проекта Хэсэд устанавливает размер доли общих затрат, относимых на расходы, уменьшающие налоговую базу.

### *3. Дополнительная отчетность*

Как только НКО начинает предпринимательскую деятельность, организация теряет право на сдачу бухгалтерской отчетности раз в год. Организация обязана отчитываться в объеме коммерческой организации – квартальная бухгалтерская отчетность, плюс дополнительная налоговая отчетность – по прибыли и НДС.

### ***Б). Аудиторы и их рекомендации по сметам и отнесению административных расходов***

Хэсэд обратился в три независимые аудиторские фирмы. Благодаря рекомендациям аудиторов мы смогли наладить финансовый учет.

В целях минимизации рисков и налоговых последствий в случае, если организация рассматривает Договор госзаказа как Договор возмездного оказания услуг, аудиторы предложили порядок раздельного учета расходов по предпринимательской и благотворительной деятельности, а именно: утверждение Паспорта проекта и Сметы доходов и расходов, что и было принято в Хэсэде.

Структура Сметы в части расходов такова:

расходы, уменьшающие налогооблагаемую базу по прибыли:

- прямые – расходы на оплату услуг социальных работников (сиделок) и отчислений с зарплаты в страховые фонды,
- косвенные – расходы на оплату сотрудников Службы сиделок, аренда, связь, расходные материалы и т.д.,

расходы, не уменьшающие налогооблагаемую базу по прибыли:

- административные расходы – расходы из прибыли после налогообложения.

Оставшаяся прибыль используется для финансирования благотворительных программ в соответствии с Федеральным законом от 12 января 1996 г. № 7-ФЗ «О некоммерческих организациях».

### ***В). Налог на добавленную стоимость (НДС)***

Еще в ноябре 2009 года Президент РФ Д. А. Медведев дал поручение Правительству РФ подготовить поправки в Налоговый кодекс, предоставляющие льготы социально ориентированным НКО, в том числе освобождение от НДС услуг по уходу за больными, инвалидами, престарелыми.

Хэсэд неоднократно обращался к депутатам с просьбой ускорить принятие налоговых льгот для НКО. Однако изменения в НК РФ в ст. 149 «Операции, не подлежащие налогообложению» были внесены только с IV квартала 2011 года. Весь период с 2010 года до изменения законодательства Хэсэд находился в неравных условиях с государственными и муниципальными учреждениями социальной защиты, услуги по уходу которых были освобождены от НДС. Тем самым со стоимости услуг сиделок, оказываемых по Договору госзаказа, уплачивался НДС в размере 18%, примерно 8 млн. рублей в 2011 году, а на эти деньги могли бы получить помощь нуждающиеся в уходе граждане, и частичную оплату граждане, получающие услуги сиделки, могли бы платить меньше.

### **Результаты**

За 2011 год Договор Хэсэдом выполнен в полном объеме, претензий по оказанным услугам сиделок к организации нет, оказана помощь 440 пожилым (инвалидам) ветеранам ВОВ, полученная прибыль направлена на выполнение благотворительных программ. В 2010 году Хэсэд оказал помощь 330 пожилым (инвалидам) ветеранам ВОВ, в 2012 году 290 человек получают услуги сиделок от Хэсэда.

В результате реализации проекта «Предоставление услуг сиделок ветеранам ВОВ в Санкт-Петербурге»:

- всего в городе около 1,5 тысячи нуждающихся граждан Санкт-Петербурга получают необходимую им помощь сиделок (кроме Хэсэда в городе услуги сиделок по госзаказу оказывают еще 3 организации),
- Комитет по социальной политике Санкт-Петербурга убедился в возможности оказания социальных услуг населению некоммерческими организациями в качестве подрядчиков по системе госзаказа,
- повышена устойчивость организации,
- повышен статус Хэсэда как организации, успешно работающей в качестве подрядчика при реализации госзаказа,
- благодаря получению прибыли при реализации проекта по предоставлению услуг сиделок, Хэсэду удалось пережить сокращение бюджета от основного донора на 50% без уменьшения объема помощи подопечным и без сокращения штатов организации.

Хэсэд долго шел к получению госзаказа на оказание социальных услуг населению, хотя это казалось нереальным. Когда уже стало известно о возможности заключения договора, Хэсэд готовился к реализации проекта, предполагаемый объем которого ожидался в 10 раз меньше полученного. Однако благодаря опыту, тщательной предварительной подготовке и хорошей координации деятельности внутри организации Хэсэд успешно справился с полученным заказом.

Хэсэду удалось при наличии двух принципиально разных составляющих (благотворительная и коммерческая деятельность) сохранить целостность организации как благотворительной.

Для этого пришлось взять на себя достаточно самоограничений:

- сохранение одного уровня зарплат сотрудников, занятых как в благотворительной, так и в коммерческой деятельности Хэсэда,
- поддержание баланса между разными подразделениями, работающими по благотворительной программе и по предоставлению услуг сиделок,
- сохранение социального характера Хэсэда,
- Хэсэд – еврейская организация, оказывающая помощь гражданам в основном еврейской национальности. Поэтому нашей специфической задачей является сохранение еврейского духа организации в целом при оказании помощи большому количеству людей, не имеющих никакого отношения к евреям.

Этот опыт стоит использовать некоммерческим организациям, основным видом деятельности которых является не разовая помощь, а оказание долговременного ухода за гражданами. Они обязаны делать все возможное для получения финансирования от государства, ведь ни один донор не берет на себя ответственности постоянного финансирования. Не имея такой перспективы, нельзя начинать заниматься оказанием долговременного ухода, так как оказание ухода нельзя бросить в какой-то момент, чтобы не оставить людей, которые уже привыкли к определенному уровню помощи, без привычной поддержки.

Таким организациям необходимо:

- стратегически быть готовым к идеологическим рискам, как, например, потеря некоммерческого характера организации. Для этого в управлении организацией должны участвовать общественные органы, например Попечительский совет, а также надо постоянно поддерживать идеологию организации.
- тактически подготовить заранее документы и материалы для оформления Заявки на участие в конкурсе или отборе на получение «госзаказа»: код вида экономической деятельности, справки из ИФНС, ПФР, ФСС и другие документы.

*Зоя Ивановна Шарапова, главный бухгалтер,  
Ритта Исааковна Бельник,  
руководитель отдела фандрайзинга  
БЦ «Хэсэд Авраам»*

## КЕЙС «СИСТЕМА ВЕДЕНИЯ ФИНАНСОВОГО УЧЕТА ПО НЕСКОЛЬКИМ ГРАНТОВЫМ ПРОЕКТАМ»

*Автономная некоммерческая организация «Центр развития инновационных социальных услуг «Партнерство каждому ребенку» зарегистрирована в 2009 году как преемник благотворительной компании «Эврчайлд» (Великобритания) в РФ, которая с 1994 по 2011 год работала в России в области защиты прав детей на безопасное и надежное семейное окружение в соответствии с положениями Конвенции ООН.*

*Основные целевые группы организации - дети, оставшиеся без попечения родителей или находящиеся под угрозой утраты попечения родителей, родители. Организация осуществляет деятельность по нескольким проектам: проект «Служба профилактики и реинтеграции», «Краткосрочное размещение детей с особыми потребностями в принимающую семью - ПЕРЕДЫШКА», «Служба кризисного вмешательства», проект «Действуем вместе в интересах детей», проект «Право быть услышанным».*

*«Партнерство каждому ребенку» также работает над созданием эффективной системы планирования и внедрения программ по защите прав детей, как на федеральном, так и на региональном уровнях.*

*В 2011 году в Партнерстве 20 штатных сотрудников, 2000 – клиентов.*

*Бюджет организации в 2011 году – 18 000 000 рублей (45% - зарубежные гранты, 23% - пожертвования, 31% - доходы от собственной коммерческой деятельности - госзаказ).*

Когда организация реализует несколько проектов, сложность финансового управления увеличивается, но еще больше возрастает его роль и требования к его эффективности. В некоммерческом секторе наиболее эффективная и пространственная система - бюджетное управление. Организация работы финансовой службы должна быть устроена таким образом, чтобы была возможность получать информацию по всем направлениям: объектам финансового управления; управленческим процессам (планирование, анализ, прогноз); финансовым потокам.

Должны быть разработаны стандарты управленческого учета: формы отчетности, сроки, система информационных потоков, документооборот и т. д. Очень важно достичь взаимосвязи управленческого финансового учета и бухгалтерского, поскольку основным источником фактической финансовой информации являются данные бухгалтерского учета.

Система ведения нескольких параллельных грантовых проектов в организации разработана и успешно применяется. Она состоит в составлении календарного плана проекта и бюджетов на срок проекта с разбивкой по месяцам. При этом форма бюджета содержит детальную информацию по статьям расходов (см. файл: «9.5.1. ris. Forma byudzheta»).

Финансовым отделом разработана форма отчетности по грантовым проектам. Изначально она была предложена одним из грантодателей организации, но впоследствии была адаптирована для организации в целом для всех грантовых проектов. По этой же форме мы просим отчитываться партнеров по проектам. Разработка бюджета, анализ исполнения бюджета, подготовка отчетности по грантовым проектам в финансовом отделе организации осуществляется финансовым менеджером.

Для ведения бухгалтерского и управленческого учета организацией используется стандартная программа 1С Предприятие 8.2, релиз 8.2.15.310. В пользу работы с ней, а не с 1С 7.7. говорит многое. Во-первых, программа 1С 8.2 постоянно развивается и улучшается. В ней появляется все больше автоматизированных участков, которые требуют все меньше усилий от бухгалтера. Программа быстрее и надежнее работает, особенно при росте объемов данных в базе. Во-вторых, в 1С Предприятие 8.2 есть все системы налогообложения (устанавливаются в учетной политике). Есть возможность вести несколько организаций в одной базе (с использованием общих списков товаров, статей затрат, контрагентов и т. д.) и получать хорошо настраиваемые гибкие отчеты. Также при смене налогового режима предприятия (переход с УСН на общую систему налогообложения) достаточно изменить специальную настройку - и можно будет вести полноценный учет для организаций, применяющих общий режим налогообложения; расширение плана счетов с добавлением своих субсчетов (при этом внесенные изменения сохраняются и после обновления программы).

В Программе 1С 8.2 с помощью программиста 1С были разработаны дополнительные документы (формы) - бюджеты проектов и внутренние отчеты по расходованию средств в рамках проектов (см. файл «9.5.2. ris. Byudzhnet po kodam zatrat» - это пример внутреннего отчета по проекту по кодам затрат). В отчете есть возможность задать период проекта, валюту, бюджет, курс валюты. В конце каждого квартала (можно это сделать и за любой другой период) в отчете указываются отклонения от бюджета в валюте отчета и процентах, что позволяет увидеть и сбалансировать дефицит/экономии в следующем периоде. Данный отчет также используется для быстрого получения информации по расходованию бюджета, а также может служить для проверки отчетов донорам.

Также существует внутренний отчет на базе той же 1С 8.2, который формируется по первичным документам. Он позволяет сократить время на подготовку реестра первичных документов к финансовому отчету для доноров (см. файл «9.5.3. ris. Otchet-reyestr»).

Важно, что, единожды разработав формы отчетов и других внутренних документов, организация использует их на протяжении уже трех лет.

Бюджет организации является основным документом финансового управления. После того как бюджет разработан и принят, реальные показатели деятельности некоммерческой организации должны сравниваться с запланированными. Актуальной становится проблема контроля исполнения бюджета и анализа

изменений. Наш внутренний отчет в программе 1С в дополнение к отчету в Excel позволяет нам контролировать исполнение бюджета и анализировать изменения в более короткие сроки.

«Партнерство каждому ребенку» имеет достаточно большой опыт работы с грантовыми проектами. Для успешного выполнения любого проекта, а особенно грантового (т. к. грантовые проекты, имеют свои особенности, и по формату отчетности и по правилам расходования денежных средств), необходимо контролировать соблюдение процента отклонения план/факт по расходам, определенного проектом.

Для того чтобы:

- снизить риски ошибок при принятии решений,
- обладать актуальной информацией,
- сократить трудозатраты на планирование и отчетность,

рекомендуется автоматизировать систему финансового учета и финансовой отчетности для грантовых проектов в программе 1С 8.2.

*Марина Александровна Назарова,  
финансовый менеджер,  
АНО «Центр развития инновационных  
социальных услуг  
«Партнерство каждому ребенку»*





## САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ЦЕНТР РАЗВИТИЯ НЕКОММЕРЧЕСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ (ЦЕНТР РНО)

Санкт-Петербургский Центр развития некоммерческих организаций (Центр РНО) – некоммерческая негосударственная организация, деятельность которой уже более 15 лет направлена на поддержку гражданских инициатив и некоммерческого сектора в целом, на развитие частной и корпоративной благотворительности и корпоративной социальной ответственности.

Три основных направления деятельности Центра РНО – это:

### **I. РЕСУРСНЫЙ ЦЕНТР ДЛЯ НЕКОММЕРЧЕСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ**

Центр РНО – один из первых ресурсных центров для НКО в России. Главные задачи, которые мы решаем – совершенствование условий для деятельности третьего сектора, развитие партнерских отношений внутри и вне сектора некоммерческих организаций, повышение самоорганизации НКО.

Для этого центр проводит **информационно-аналитическую работу** – сбор и публикацию аналитической информации о состоянии третьего сектора в регионе, определение **Индекса устойчивости НКО Петербурга** (с 2005 года), проведение **Конкурса годовых отчетов НКО «Точка опоры»**, создание и поддержание баз данных, электронных рассылок – таких, как **«Фонды и гранты»**, **«НКО-инфо»** и т.д.

Также ресурсный центр реализует **партнерские проекты и мероприятия**, направленные на укрепление горизонтальных связей и обмен опытом между организациями третьего сектора, совершенствование взаимодействия НКО с партнерами из органов власти, бизнес структур, с гражданами. Одним из традиционных мероприятий Центра в этом направлении является Форум некоммерческих организаций **«Социальный Петербург: новые решения»** ([www.soc-spb.ru](http://www.soc-spb.ru)).

### **II. УЧЕБНЫЙ ЦЕНТР НКО**

Учебный центр помогает как начинающим, так и опытным НКО стать более устойчивыми и эффективными за счет повышения профессионализма. Большое внимание центр уделяет обобщению и передаче лучшего опыта российских некоммерческих организаций.

---

## ПРИГЛАШАЕМ КОЛЛЕГ, ПАРТНЕРОВ, ВОЛОНТЕРОВ!

Для решения этой задачи центр проводит **информационные семинары и мастер-классы**, а также **консультационно-обучающие события** – конференции, консультации, стажировки, семинары и тренинги, вебинары и дистанционные курсы по основным вопросам деятельности некоммерческих организаций (бухгалтерские и юридические вопросы, управление НКО, поиск средств на некоммерческие проекты, PR и работа со СМИ и др.). Публикуются учебные и методические материалы, кейсы и собрания лучшего опыта НКО.

Одной из визитных карточек учебного центра является ежегодная конференция **«Белые ночи фандрайзинга»** ([www.fr.crno.ru](http://www.fr.crno.ru)).

### III. РАЗВИТИЕ ЭФФЕКТИВНОЙ БЛАГОТВОРИТЕЛЬНОСТИ И КОРПОРАТИВНОЙ СОЦИАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ (КСО)

Специалисты Центра РНО помогают частным и корпоративным благотворителям, предоставляя возможность удобно и эффективно реализовать благотворительные программы и акции, сделать свой волонтерский или благотворительный вклад в развитие общества. Это включает в себя консультации для частных жертвователей и компаний, развитие каналов благотворительности, разработку/реализацию/оценку частных и корпоративных социальных программ.

Центр РНО стоял у истоков создания сообщества исследователей благотворительности в России, провел ряд конференций, исследований и других специальных мероприятий по этой тематике.

С 2006 года Центр проводит городской благотворительный **Фестиваль «Добрый Питер»** ([www.dobrypiter.ru](http://www.dobrypiter.ru)), направленный на продвижение идей частной благотворительности среди петербуржцев.

С 2010 года работает городской благотворительный **фонд «Добрый город Петербург»**.



Брошюра «Финансовая грамотность для НКО» разработана Центром развития некоммерческих организаций – одной из ведущих инфраструктурных организаций в России, которая поддерживает НКО и гражданские инициативы, а также развивает благотворительность и корпоративную социальную ответственность.

**[www.crno.ru](http://www.crno.ru)**



Брошюра создана в рамках проекта «Финансовая грамотность для НКО», реализованного при поддержке Американско-российского фонда (USRFF) в партнерстве с Центром дистанционного образования МГУ им. М. В. Ломоносова и отделением Американской торгово-промышленной палаты в Санкт-Петербурге.