mango

Руководство

Практический финансовый менеджмент для неправительственных организаций — Основы

Финансы без страха

ПРАКТИЧЕСКИЙ ФИНАНСОВЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ ДЛЯ НПО

Руководство

Разработан Терри Льюисом для

© Mango (Management Accounting for Non-governmental Organisations)

97a St. Aldates, OXFORD, OX1 1BT, UK

• Тел. +44 (0)1865 423818 • Факс +44 (0)1865 423560

• Электронная почта training@mango.org.uk

• Сайт: www.mango.org.uk

Эти материалы могут свободно использоваться и копироваться неправительственными организациями по вопросам развития и оказания помощи в целях укрепления потенциала при условии упоминания Mango и авторства.

Эти материалы не подлежат размножению в целях получения коммерческой выгоды.

Пересмотрен и обновлён в январе 2006 г.

Mango — британская неправительственная организация (НПО), организовывающая обучение и предоставляющая техническую поддержку по вопросам финансового менеджмента НПО,

работающим в развивающихся странах.

Зарегистрирована как благотворительная организация под № 1081406

Зарегистрирована как компания под № 3986178

СОДЕРЖАНИЕ

Глоссарий 5

ГЛАВА 1. ФИНАНСОВЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ ДЛЯ НПО 10

Введение 10

Почему финансовый менеджмент так важен для НПО? 10

Что такое финансовый менеджмент? 10

Что такое финансовый контроль? 12

Кто же отвечает за финансовый менеджмент? 12

Семь принципов финансового менеджмента 15

Четыре составляющих финансового менеджмента 17

Инструменты финансового управления 18

ГЛАВА 2. ОРГАНИЗАЦИЯ РАБОТЫ 20

Введение 20

Структура системы 20

Финансовый учёт и управленческий учёт 20

Правильная система? 21

План счетов 21

Центры затрат 22

Структуры затрат 24

Классификация затрат по видам деятельности 24

Что такое Финансовое руководство? 25

Стандартные бланки 25

Планирование работ 26

ГЛАВА 3. ПЛАНИРОВАНИЕ И БЮДЖЕТЫ 27

Введение 27

Процесс финансового планирования 27

Что такое бюджет? 28

Кому нужны бюджеты? 29

Виды бюджетов 29

Бюджетные структуры 31

Подходы к бюджетированию 31

Обзор терминологии бюджетирования 32

Процесс бюджетирования 33

Передовая практика бюджетирования 34

Проблема накладных расходов 36

ГЛАВА 4. КАК РАЗОБРАТЬСЯ В БУХГАЛТЕРИИ 37

Введение 37

Для чего нужна бухгалтерия? 37

Методы учёта 37

Какие бухгалтерские записи нужно вести 39

Подтверждающая документация 40

Основы работы с банковской книгой 40

Книга мелкой наличности 41

Полные бухгалтерские системы 42

Что такое оборотно-сальдовая ведомость? 43

Финансовая отчётность 44

Отчёт о финансовом результате 44

Баланс 45

Что такое амортизация? 46

Примечание по поводу учёта общих затрат 47

ГЛАВА 5. ФИНАНСОВЫЕ ОТЧЁТЫ 48

Введение 48

Кому нужны финансовые отчёты? 48

Годовая отчётность 49

Интерпретация отчётности 50

Управленческая отчётность 52

Презентация отчётов 54

Использование отчётов 55

Отчётность перед организациями-донорами 57

Отчётность перед бенефициарами 59

ГЛАВА 6. КАК ЗАЩИТИТЬ АКТИВЫ 60

Введение 60

Управление внутренним риском 60

Делегированные полномочия 60

Размежевание обязанностей 61

Сверка 62

Контроль кассы 63

Физический контроль 65

Порядок действий в случае мошенничества и других нарушений 67

ГЛАВА 7. ПРОВЕДЕНИЕ АУДИТА 70

Введение 70

Что такое аудит? 70

Внутренний аудит 70

Внешний аудит 71

Что нужно аудитору? 72

РЕКОМЕНДОВАННАЯ ЛИТЕРАТУРА 74

ПРИЛОЖЕНИЯ 76

Глоссарий

Счёт	Запись о денежных операциях, внесённая либо в специальную книгу, либо в компьютерный файл.
Код счёта	Система нумерации, используемая для описания и сортировки финансовых операций различных типов, сгруппированная в виде активов, обязательств, доходов и затрат.
Отчётный период	Определённый период, установленный для учёта и финансовой деятельности и формирования отчётности по ней; как правило, равен одному году.
Начисления	Затраты отчётного периода, которые ещё не уплачены или не включены в счёт-фактуру. Понятие, противоположное предоплате.
Накопленный фонд	Деньги, которые могут накапливаться группой из года в год, если она не растрачивает свой доход полностью. В него также включается стоимость всех основных средств по их текущей оценке.
"Кислотный тест"	Показатель, равный отношению стоимости оборотных активов (без учёта запасов) к текущим обязательствам. Он показывает, имеется ли у организации достаточно средств для немедленного погашения всех её долгов.
Ассигнование	Распределение затрат между двумя центрами затрат (или большим их числом) пропорционально оценке полученных выгод.
Актив	Любое имущество или право требования к другим лицам, имеющее ценность для организации. См. также "основные средства" и "оборотные активы".
Реестр активов	Перечень основных средств организации, как правило, содержащий данные об их стоимости, серийных номерах, местонахождении, дате покупке и т.п.
Аудит	Ежегодная проверка учёта независимым лицом (аудитором)
Аудиторский след	Возможность отслеживания выполнения любой включенной в отчётность операции в учётной системе организации.
Санкционирование	Процесс утверждения операций, как правило, в виде решения о закупке чего-либо или о выделении средств. Санкционирование со стороны распорядителя бюджета является методом подтверждения того, что затраты осуществляются в соответствии с бюджетом и являются надлежащими.
Основной донор	Первоначальный источник средств в случае передачи гранта некоего агентства, например, через международную неправительственную организацию партнёру по реализации проекта. Агентство обязано доложить

	основному донору об использовании средств местным партнёром.
Баланс	Обзор финансового состояния организации по состоянию на определённую дату, с указанием активов, принадлежащих организации, и обязательств или задолженности перед другими лицами.
Банковская книга	Реестр всех операций, проходящих по банковскому счёту. Может также называться "кассовой книгой" или "книгой анализа кассы".
Сверка с банком	Процесс согласования записей и сальдо банковской книги с записями и сальдо, содержащимися в банковской выписке по состоянию на определённую дату. Используется для проверки полноты и достоверности записей банковской книги.
Бюджет	Сумма средств, которую организация планирует привлечь и потратить в установленных целях в течение заданного периода времени.
Распорядитель бюджета	Лицо, имеющее соответствующие полномочия, и отвечающее за управление бюджетом определённого вида деятельности, проекта, программы, подразделения или организации.
Капитальные расходы	Расходы на оборудование, имущество и другие основные средства, которые будут использоваться для поддержания деятельности в течение более чем одного отчетного периода.
Денежный поток	Разность между полученными денежными средствами и денежными средствами, истраченными за период.
План счетов	Перечень всех кодов счетов и кодов центров затрат, применяемых в учетной системе организации.
Центры затрат	Единица, применяемая в бухгалтерском учёте для различения разных видов деятельности или проектов путём выявления места возникновения затрат или "зарабатывания" дохода. Концепция центров затрат тесно связана с концепцией распорядителей бюджета.
Кредитор	Любое лицо, перед которым организация имеет задолженность
Оборотные активы	Денежные средства и другие краткосрочные активы, находящиеся в процессе преобразования в денежные средства — например, дебиторская задолженность. Они, в теории, могут быть переведены в наличные в течение одного года.
Текущие обязательства	Краткосрочные источники "финансирования" (например, средства поставщиков, овердрафт в банке), которые должны быть погашены в течение ближайших 12 месяцев.
Коэффициент текущей	Показатель ликвидности, соответствующий отношению оборотных активов к текущим обязательствам. Он говорит нам, способна ли организация погасить свои долги в

ликвидности	течение 12 месяцев.
Дебитор	Любое лицо, имеющее задолженность перед организацией
Амортизация	Часть первоначальной стоимости основных средств, учитываемая внутри организации как её затраты на счёте доходов и затрат.
Целевой фонд	Неограниченный фонд, накопленный с течением времени, и ассигнованный попечителями на достижение определённой цели.
Прямые затраты	Затраты, которые можно непосредственно отнести на вид деятельности, подразделение или проект.
Пожертвование натурой	Предоставление гранта или взноса на выполнение проекта в виде товаров или услуг, а не денежных средств.
Система двойной записи	Метод регистрации финансовых операций, по которому каждая операция отражается по дебиту одного счёта и по кредиту другого счёта.
Доклад об исключении	Краткий отчёт, указывающий на значительные расхождения и/или вопросы, вызывающие озабоченность, который сопровождает управленческую отчётность.
Финансовый учёт	Регистрация, классификация и сортировка исторических финансовых данных, ведущая к формированию финансовых отчётов для контрагентов за пределами организации.
Основные средства	Объекты (например, оборудование, транспортные средства или здания), принадлежащие организации и сохраняющие значительную часть своей денежной стоимости за период более одного года. Они также называются "материальными активами".
Отчётность фонда	Используется для идентификации затрат по различным проектам или на различные цели, на которые выделялись средства.
Общие фонды	Неограниченные фонды, которые не имеют целевого назначения и могут использоваться для достижения целей организации. Часто именуются "резервами".
Подотчётные суммы	Мелкие суммы наличных, установленные на согласованном уровне, которые пополняются строго на истраченную сумму после последнего погашения для выведения на первоначальный уровень.
Счет доходов и расходов	Содержит доходные и расходные операции за отчетный период с корректировкой на ещё не завершённые операции или операции, имевшие место в другом отчётном периоде.
Непрямые затраты	Затраты, которые невозможно непосредственно отнести на вид деятельности, подразделение или проект, поскольку они имеют общий характер. Другое название — "накладные затраты".
Запись в учётном	Запись в книгах счёта, описывающая неденежную

журнале	операцию — например, запись о регистрации пожертвования натурой или об исправлении ошибочной проводки.
Обязательства	Суммы, которые организация должна другим сторонам, включая гранты, полученные авансом, кредиты, начисления и неоплаченные счета.
Ликвидность	Объём наличных денежных средств и активов, которые легко перевести в наличные, в сравнении с потребностями в наличности, например, для оплаты счетов.
Коэффициент ликвидности	Показатель ликвидности, рассчитываемый путём деления дебиторской задолженности, сумм денежных средств и краткосрочных инвестиций на текущие обязательства.
Управленческий учёт	Предоставление финансовой информации руководству в целях планирования, принятия решений, мониторинга и контроля деятельности.
Чистая балансовая стоимость	Стоимость актива минус его амортизация, накопленная до текущей даты.
Чистые оборотные активы	Средства, располагаемые для осуществления повседневной деятельности организации. Они, как правило, рассчитываются как разность оборотных активов и текущих обязательств. Другое название — *оборотный капитал.*
Номинальный счёт	"Страница" книги номинальных счетов для каждого вида доходов или расходов, банковских счетов, активов или обязательств, которые могут иметь место в организации. Полный перечень таких счетов представлен в Плане счетов.
Книга номинальных счетов	Состоит из "страницы" под каждый номинальный счет и используется для регистрации финансовых последствий операций организации.
Органиграмма (организационная схема)	Организационная схема, описывающая структуру управления и подразделений организации.
Книга мелкой наличности	Список ежедневных выплат мелкой наличности.
Предоплата	Суммы, уплачиваемые авансом — например, страховая премия за год. Понятие, противоположное *начислениям.*
Счет поступлений и платежей	Обзор кассовой книги за период с указанием начального и конечного сальдо (на начало и конец периода).
Сверка	Механизм проверки, позволяющий убедиться в целостности различных элементов учётной системы. Речь идёт, в частности, о сверке банковской книги с банковской выпиской.
Резервы	Фонды, сформированные за счёт избыточных поступлений прошлых лет.
Ограниченные	Доходные фонды, для которых установлены условия их

фонды	использования, предусматривающие, как правило, подачу отчётности донору.
Лица с правом подписи	Люди, имеющие право подписывать чеки от имени организации.
Оборотно-сальдовая ведомость	Перечень дебетовых и кредитовых сальдо отдельных номинальных счетов, по которым формируется отчет о доходах и расходах.
Неограниченные фонды	Фонды общего назначения, предназначенные для осуществления затрат на установленные цели.
Расхождение	Разница между бюджетом и фактической суммой дохода или расхода.
Бюджетное перераспределение	Возможность передачи средств из одной статьи бюджета в другую.
Оборотный капитал	См. "Чистые оборотные активы"
Конец года	"Точка отсечки" для годового периода финансового учёта.
Бюджетирование с нуля	Метод составления бюджетов, предусматривающий расчёт смет "с нуля" и рассмотрение каждой статьи затрат "свежим взглядом".

Глава 1. Финансовый менеджмент для НПО

Введение в финансовый менеджмент и контроль для организаций неправительственного сектора

Введение

Эта глава:

* Объясняет, почему финансовый менеджмент так важен для НПО.
* Поясняет, что именно предусматривает финансовый менеджмент и финансовый контроль.
* Описывает основополагающие принципы финансового менеджмента.
* Разъясняет задачи и обязанности, связанные с финансовым менеджментом.
* Определяет составные части и инструментарий финансового менеджмента.

Почему финансовый менеджмент так важен для НПО?

Многие НПО не считают финансовый менеджмент приоритетом для себя. Для них зачастую характерны плохие системы финансового планирования и мониторинга.

Однако НПО работают в быстро меняющемся мире в условиях высокой конкуренции. Чтобы организации могли выжить в таких жёстких условиях, их руководители должны выработать понимание и уверенность, необходимые для полноценного использования средств финансового менеджмента.

Передовая практика финансового менеджмента:

* поможет руководителям эффективно и результативно использовать ресурсы для достижения целей и выполнения обязательств перед заинтересованными сторонами
* улучшит отчётность НПО перед донорами и другими заинтересованными сторонами
* принесёт уважение и доверие со стороны финансирующих агентств, партнёров и бенефициаров
* предоставит НПО преимущества в конкуренции за всё более дефицитные ресурсы
* поможет НПО подготовиться к обеспечению долгосрочной финансовой устойчивости. Так что аргументы в пользу налаживания финансового менеджмента очень весомы!

Что такое финансовый менеджмент?

Финансовый менеджмент — это не просто ведение бухгалтерии. Он является важным элементом управления программами и не должен рассматриваться как отдельный вид деятельности, за которым должна следить финансовая служба.

Финансовый менеджмент предусматривает планирование, организацию, контроль и мониторинг финансовых ресурсов организации для достижения целей.

Финансовый менеджмент для НПО — всё равно, что техническое обслуживание для автомобиля. Если не заправлять автомобиль качественным топливом и маслом, и не проходить регулярное техническое обслуживание, то он не будет эффективно работать. Автомобиль, за которым не следят, рано или поздно сломается, и не довезёт своих пассажиров до места назначения.

На практике, финансовый менеджмент заключается в принятии мер по обеспечению здорового финансового состояния организации, а не оставляет всё на волю случая. Речь, в частности, идёт об:

* **Управлении дефицитными ресурсами**

НПО работают в конкурентной среде, где средства доноров всё более и более дефицитны. Это значит, что мы должны обеспечить надлежащее использование пожертвованных средств и ресурсов так, чтобы организация выполнила свои задачи и достигла поставленных перед ней целей.

* **Управлении риском**

Все организации сталкиваются с внутренними и внешними рисками, которые могут поставить их деятельность и даже существование под угрозу (например, изъятие средств, пожар в офисе или мошенничество). Риски нужно выявлять, и управлять ими активно и организовано так, чтобы ограничить тот ущерб, который они могут принести.

* **Стратегическом управлении**

Финансовый менеджмент — лишь одна из составляющих менеджмента. Руководители должны видеть ситуацию "в целом" — оценивать финансирование всей организации в среднесрочной и долгосрочной перспективе, а не сосредотачиваться на проектах и программах.

* **Целевом управлении**

Финансовый менеджмент требует пристального внимания к целям проекта и организации. Процесс финансового управления — **планируй, делай, контролируй** — осуществляется непрерывно. Цикл *планируй-делай-контролируй* представлен на **Рисунке 1.1.**

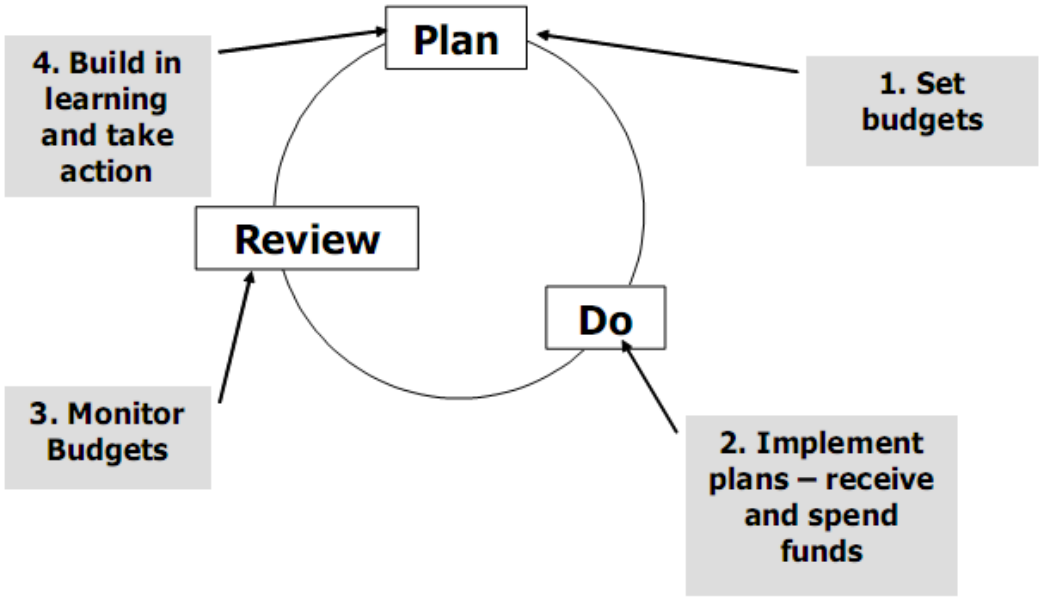
Планируй: Когда организация начинает свою деятельность, она определяет свои цели и направления работы. Следующий шаг — это разработка финансового плана, учитывающего затраты, связанные с осуществлением деятельности, и устанавливающего источники средств.

Делай: После получения средств реализуется программа действий, направленная на достижение целей, установленных на этапе планирования.

Контролируй: Фактическая ситуация сравнивается с первоначальными планами. Менеджеры имеют возможность решить, достигает ли организация свои цели в установленные сроки и в рамках бюджета. Уроки, вынесенные на этапе контроля, учитываются в следующей фазе планирования и т.п., и т.п.

Процесс финансового планирования

Рисунок 1.1 - Планируй, делай, контролируй!



1. Определить бюджеты
2. Реализовать планы - получить и потратить средства

3. Вести мониторинг бюджетов
4. Учиться и принимать меры

Что такое финансовый контроль?

Ядром финансового менеджмента является понятие финансового контроля. Он имеет место в ситуации, в которой финансовые ресурсы организации используются правильно и эффективно. Если это так, то руководители организации крепко спят ночью, бенефициары получают должное обслуживание, и доноры гордятся полученными результатами.

Финансовый контроль осуществляется тогда, когда создаются системы и процедуры, которые должны обеспечить надлежащее обращение с финансовыми ресурсами организации.

В организации с плохим финансовым контролем:

* активы находятся под угрозой похищения, мошенничества или злоупотреблений;
* средства могут быть истрачены не в соответствии с целями НПО или пожеланиями доноров; и
* компетентность руководителей может быть поставлена под сомнение.

Кто же отвечает за финансовый менеджмент?

Необходимо разобраться в структуре и юридическом статусе НПО для того, чтобы установить, кто за какой участок финансового менеджмента отвечает.

*** Что такое НПО?**

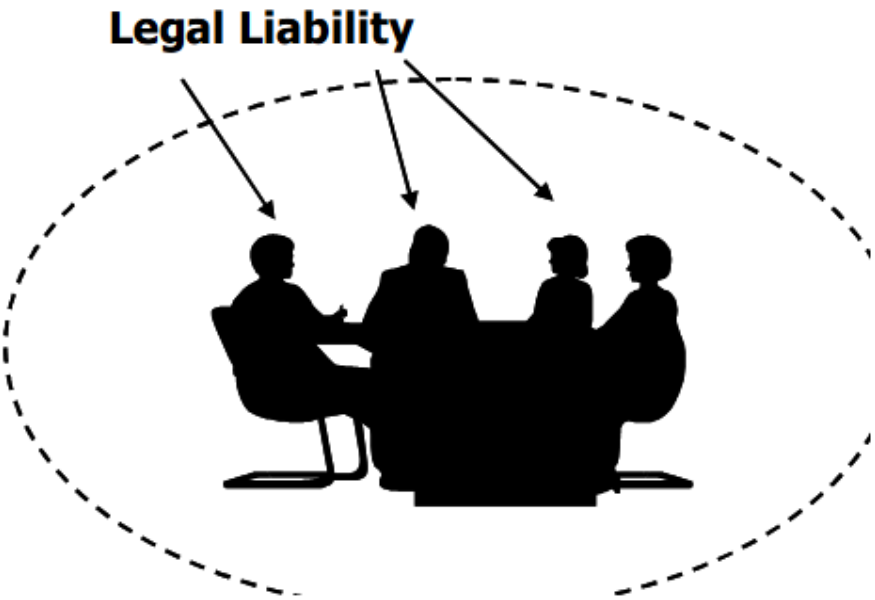
Термин "неправительственная организация" говорит нам о том, чем эта организация НЕ является… НПО работают по самым разным направлениям и имеют самые разные формы и размеры. Хотя каждая НПО уникальна, эти организации, как правило, имеют ряд общих черт:

* Они работают "**на основе ценностей**" — их мотивирует желание улучшить мир, в котором мы живём.
* Они являются "**неприбыльными**" (но при этом им позволено иметь избыток средств).
* У них есть много **заинтересованных сторон** — НПО объединяют множество разных интересов.
* Ими руководит **комитет** добровольцев — "Руководящий орган".
* Они являются самостоятельными частными организациями, **независимыми** от государства.

*** Юридический статус**

Есть целый ряд вариантов регистрации НПО, определяющих юридический статус организации. Организации существуют либо в виде отдельного юридического лица (инкорпорированной организации) или в виде ассоциации отдельных физических лиц (неинкорпорированной организации).

Рисунок 1.2 — Неинкорпорированная НПО



Если организация инкорпорирована, то она является отдельным юридическим лицом, которое закон признаёт в качестве "искусственного лица" (на что указывает сплошная граница, защищающая людей на рис. 1.3 ниже).

В такой организации люди, являющиеся членами правления, в определённой степени защищены законом. Речь идёт о так называемой ограниченной ответственности. Это означает, что их финансовая ответственность в случае неудачи ограничивается символической суммой (например, US$1,00).

Рисунок 1.3: Инкорпорированная НПО

Каким бы ни был юридический статус организации, на попечителей НПО законом возлагается обязанность следить за надлежащим управлением организацией и расходованием средств на установленные цели.

* **Конституция**

Структура и метод регистрации НПО, таким образом, влияют на её юридический статус, подотчётность и прозрачность. Каждая НПО должна иметь учредительный документ — Устав ("конституцию"). Этот документ, в частности, указывает:

* наименование и адрес регистрации НПО;
* цели организации и её целевую группу;

* систему подотчётности — руководящий орган, его полномочия и обязанности;
* порядок привлечения средств организацией.

* Руководящий орган

Руководящий орган несёт **юридическую ответственность** за управление организацией и контроль над ней. Это значит, что если в НПО что-либо пойдёт не так, то члены руководящего органа будут отвечать по закону.

Он может иметь разные названия — Совет, Совет директоров, Совет попечителей, Исполнительный совет или Руководящий совет — и несколько функций, включая:

* ответственность за принятие решений о политике и стратегии;
* обеспечение сохранности финансовых и других активов организации;
* назначение руководителя (исполнительного директора) и оказание поддержки ему; и
* представление интересов заинтересованных сторон.

Руководящий орган часто организован в виде набора подкомитетов — например, подкомитетов по финансам, персоналу или проектам.

* Члены правления

Члены правления работают на **общественных началах** (т.е., зарплата им не выплачивается); они могут называться попечителями, членами комитета, директорами или членами совета. Если бы члены правления имели финансовую выгоду от членства в правлении, то возник бы конфликт интересов.

Почётные должностные лица избираются или назначаются на конкретные должности в правлении — это председатель, казначей и секретарь. Они осуществляют надзор над исполнением решений правления и часто подписывают юридические обязательства.

* Председатель, как правило, является основным контактным лицом для исполнительного директора и выполняет важные задачи по поддержанию связей НПО с общественностью.
* Задачей **Казначея** является надзор над финансами организации. В небольшой организации казначей может играть более активную роль, выполняя задачи бухгалтера, но при наличии наёмных сотрудников казначей выполняет, в основном, задачи по надзору.

Даже если они не осуществляют надзор над процессом бухгалтерского учёта, готовя отчёты самостоятельно, члены правления всё равно должны быть уверенными в том, что всё в порядке.

Члены правления несут ответственность за финансовое состояние организации и могут снять её с себя, только уйдя в отставку.

* Повседневные обязанности

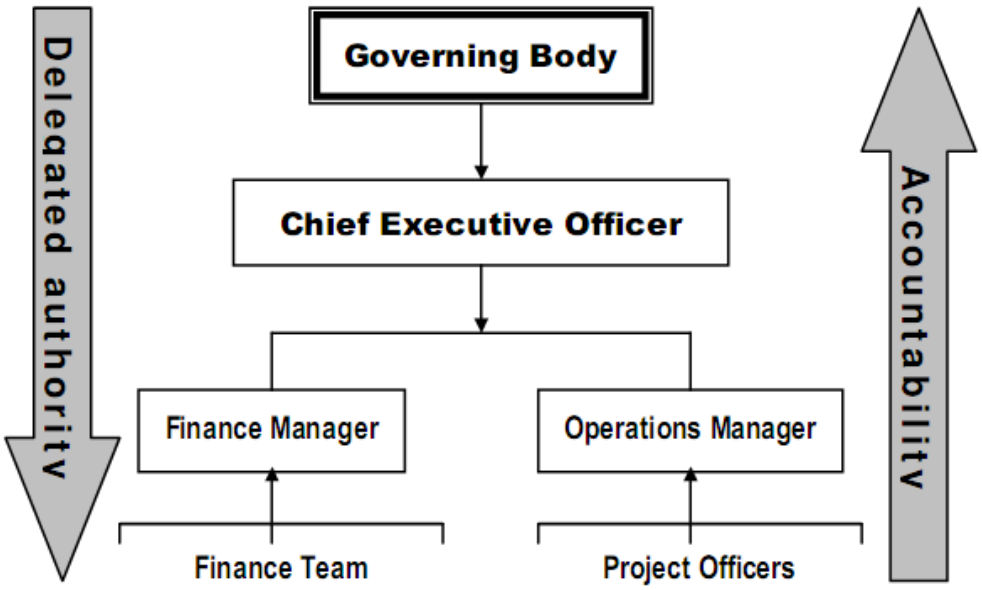
Поскольку руководящий орган состоит из лиц, работающих на общественных началах и заседающих лишь несколько раз в год, он делегирует свои полномочия по оперативному управлению исполнительному директору, который назначается руководящим органом для проведения в жизнь его политики.

Исполнительный директор принимает решения о дальнейшем делегировании полномочий и делегировании обязанностей другим сотрудникам. Хотя делегирование полномочий руководящим органом сотрудникам является приемлемым, он **не может делегировать всю ответственность,** поскольку ответственность, в конечном итоге, несут попечители.

Кроме того, полномочия без ответственности — явление нездоровое, поэтому Правление должно внедрить механизмы мониторинга, чтобы убедиться в исполнении своих указаний.

На рисунке 1.4 показано делегирование полномочий по повседневному финансовому менеджменту вниз по иерархии линейного руководства. В то же время, ответственность в структуре реализована в виде отчетности людей о ходе исполнения порученных им задач.

Рисунок 1.4: Пример организационной структуры — Как делегируются полномочия



Делегированные полномочия

Руководящий орган

Исполнительный директор

Финансовый менеджер

Операционный менеджер

Финансовый отдел

Сотрудники проектных групп

Подотчётность

Командная работа

На практике, каждый, кто работает над достижением целей НПО, играет важную роль в финансовом менеджменте. Необходимо пользоваться каждой возможностью для того, чтобы интегрировать финансовый менеджмент в повседневное оперативное управление организацией.

Для этого нужно сделать правильно все основные вещи. Нам необходимо внедрить устойчивые системы и процедуры, руководствуясь рядом важных принципов, лежащих в основе надлежащего финансового менеджмента.

Семь принципов финансового менеджмента

Полезно определить набор принципов передовой практики, которые могут использоваться в качестве стандарта для разработки систем надлежащего финансового управления в НПО. Эти принципы помогают попечителям и руководителям убедиться в эффективном использовании средств организацией и надлежащей работе её персонала.

Давайте рассмотрим каждый из "Семи принципов финансового менеджмента" как отдельную цель, над достижением которой надо работать.

*

Последовательность

Финансовая политика и системы НПО должны быть последовательными во времени. Это обеспечивает эффективность и прозрачность деятельности и, в частности, финансовой отчётности. В то же время, никто не запрещает совершенствовать системы, если

организация меняется. Непоследовательное применение подходов к финансовому менеджменту может быть признаком манипулирования финансовым положением организации.

*

Подотчётность

Организация должна объяснять, как она использовала свои ресурсы, и чего добилась в результате их использования для своих заинтересованных сторон, включая бенефициаров. Все заинтересованные стороны имеют право знать, на что пошли их средства и как были использованы их полномочия. НПО имеют оперативную, моральную и юридическую обязанность объяснять свои решения и действия, и представлять свою финансовую отчётность на рассмотрение.

Подотчетность — это возложенная на человека, группу или организацию моральная или юридическая обязанность пояснять, каким образом были использованы предоставленные третьей стороной средства, оборудование или полномочия.

* **Прозрачность**

Организация должна проявлять открытость в том, что касается её работы, предоставляя информацию о своей деятельности и своих планах заинтересованным сторонам. Прозрачность требует составления достоверных, полных и своевременных финансовых отчётов, и их предоставления заинтересованным сторонам, включая бенефициаров. Если организация непрозрачна, то может сложиться впечатление, что ей есть что скрывать.

* **Жизнеспособность**

Для обеспечения финансовой жизнеспособности расходы организации должны соответствовать поступлениям средств, как на оперативном, так и на стратегическом уровнях. Жизнеспособность отражает финансовую целостность и надёжность НПО. Попечители и руководители организации должны разработать финансовую стратегию, указывающую, как именно НПО будет выполнять все свои финансовые обязательства, и реализовывать свой стратегический план.

* **Целостность**

Представители НПО должны работать честно и должным образом. Например, руководители и члены правления должны подавать пример, придерживаясь установленной политики и процедур, и заявлять о своих личных интересах, которые могут вступить в противоречие с возложенными на них обязанностями.

Целостность финансовой документации и отчётов зависит от достоверности и полноты финансового учёта.

* **Надзор**

Организация обязана заботиться о доверенных ей финансовых ресурсах и следить за их целевым использованием. Руководящий орган (например, Совет попечителей) несёт за это общую ответственность. На практике руководители обеспечивают надлежащий финансовый надзор путём тщательного стратегического планирования, оценки финансовых рисков и создания надлежащих систем и средств контроля.

* **Стандарты учёта**

Система ведения финансового учёта и документации должна соответствовать принятым на международном рынке стандартам и принципам бухгалтерского учёта". Любой бухгалтер из любой страны мира должен быть в состоянии разобраться в системе, применяемой организацией для ведения финансового учёта.

Наш совет: Эти 7 принципов можно превратить в контрольную ведомость для выявления сильных и слабых сторон вашей организации. Запомнить их вам поможет аббревиатура, состоящая из первой буквы каждого слова

— "CAT VISA".

Четыре составляющих финансового менеджмента

Не существует идеальной финансовой системы, которая соответствовала бы потребностям всех НПО. В то же время, имеется ряд составных частей, обеспечивающих работу в соответствии с передовой практикой финансового менеджмента.

*

Бухгалтерские записи

Каждая организация должна достоверно отражать в учёте выполняемые ею финансовые операции, чтобы показать направления использования средств. Бухгалтерские записи содержат также ценную информацию об управлении организацией и о том, выполняет ли она поставленные задачи.

*

Финансовое планирование

Бюджет, связанный со стратегическими и оперативными планами организации, является краеугольным камнем любой системы финансового управления и играет важную роль в мониторинге использования средств.

*

Финансовый мониторинг

Если у организации есть бюджет и она ведёт прозрачный и своевременный бухгалтерский учёт, то ей очень просто формировать финансовую отчётность, позволяющую руководству оценить состояние дел в организации.

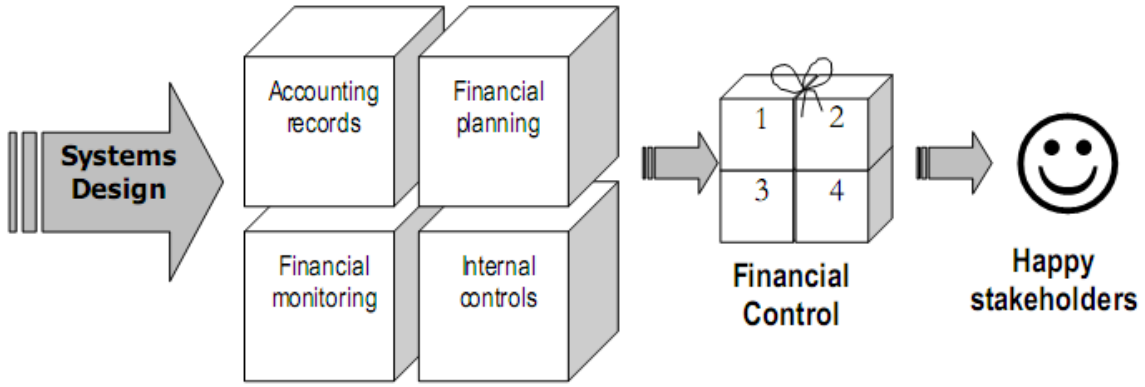
*

Внутренний контроль

Система средств контроля, сдержек и противовесов — или "внутреннего контроля" — применяется для защиты активов организации и управления внутренним риском. Целью применения внутреннего контроля является устранение возможностей кражи или мошенничества, а также выявление ошибок и упущений в бухгалтерском учёте. Кроме того, эффективная система внутреннего контроля обеспечивает защиту персонала, занимающегося выполнением финансовых задач.

Основные составляющие подробно описываются в дальнейших главах руководства.

Рисунок 1.5: Составляющие финансового менеджмента — Основы



Конструкция систем	Бухгалтерские записи Финансовый мониторинг	Финансовое планирование Внутренний контроль	Финансовый контроль	Удовлетворенные заинтересованные стороны

Следует отметить, что все составляющие должны быть реализованы последовательно. Частичное внедрение не обеспечит эффективности финансового контроля. Например, нет смысла вести подробные бухгалтерские записи, если их никто не проверяет на предмет ошибок и упущений; недостоверные записи приведут к недостоверности информации, а это, в свою очередь, окажет отрицательное воздействие на финансовое решение.

Инструменты финансового управления

Имеется множество инструментов, не обязательно финансовых, которыми руководители могут воспользоваться для внедрения передовой практики финансового управления и контроля. Мы можем выделить эти инструменты для каждой из четырёх функций финансового менеджмента (указанных в рабочем определении финансового менеджмента на стр. 2 руководства):

0 Планирование

Планирование лежит в основе процесса управления и ориентировано на то, чтобы подготовиться к будущему как можно лучше. Составляя план, руководители рассматривают несколько возможных вариантов и принимают ряд решений об их выборе. Всегда нужно сначала планировать, а потом делать.

Инструменты: Стратегический план, бизнес-план, план действий, бюджеты, планы работ, прогноз денежных потоков, технико-экономическое обоснование и т.п.

0 Организация

Ресурсы организации — её персонал, волонтёров, транспортные средства, имущество, деньги — нужно координировать для обеспечения реализации общего плана. Необходимо чётко определить, кто и какую работу делает, в какой срок, и кто за что отвечает.

Инструменты: Устав, организационные схемы, технологические схемы, должностные инструкции, План счетов, Финансовое руководство, бюджеты и т.п.

0 Контроль

Система средств контроля, сдержек и противовесов необходима для обеспечения надлежащего выполнения процедур и использования ресурсов в ходе реализации программы.

Инструменты: Бюджеты, делегированные полномочия, процедура закупок, сверка, внутренний и внешний аудит, реестр основных средств, политика работы с автопарком, страхование и т.п.

0 Мониторинг

Мониторинг требует регулярного и своевременного предоставления информации руководителям и заинтересованным сторонам в целях мониторинга. Мониторинг предусматривает сравнение фактических показателей с планами для оценки эффективности планов, заблаговременного выявления их слабых мест, и принятия мер к исправлению ситуации, если это требуется.

Инструменты: Отчёты об оценке, отчёты о мониторинге бюджета, отчёты о движении

денежных средств, финансовая отчётность, отчётность о проектах, отчётность перед донорами, аудиторская отчётность, отчёты об оценке и т.п.

Можете ли вы выделить общий инструмент, связывающий воедино все четыре функции финансового менеджмента?

Глава 2. Организация работы

Как правильно организовать работу НПО

Введение

Эта глава:

* Объясняет, почему так важно разрабатывать финансовые системы, подходящие именно для вашей НПО.
* Описывает две ветви бухгалтерского учёта.
* Вводит понятия Плана счетов и Центров затрат проекта, и рассказывает о той важной роли, которую они играют в организации учёта.
* Определяет различные виды затрат.
* Разъясняет, что такое финансовое руководство, и что к нему относится.

Структура системы

Структура системы является одним из организующих аспектов финансового менеджмента. НПО отличаются от коммерческих организаций и государственных учреждений, поэтому финансовые системы должны быть приведены в соответствие их потребностям и ресурсам.

К ключевым инструментам, помогающим организовать работу систем, относятся:

* Организационная схема и должностные инструкции персонала.
* Структура финансовых счетов, в т.ч. План счетов и Центры затрат проекта.
* "Финансовое руководство" или сборник установленных политик и процедур.
* Средство планирования финансового года.

Структура финансовой системы должна удовлетворять потребности двух разных, но взаимозависимых ветвей бухгалтерского учёта: финансового учёта и управленческого учёта.

Финансовый учёт и управленческий учёт

Для эффективного осуществления процесса финансового управления финансовые системы и процедуры должны учитывать два аспекта бухгалтерского учёта.

* **Финансовый учёт**

Он описывает системы и процедуры, применяемые для отслеживания финансовых и денежных операций, выполняемых внутри организации. Финансовый учёт представляет собой систему регистрации, классификации и обобщения информации в различных целях.

Записи финансового учёта могут вестись вручную или в компьютеризованной системе (или с применением обоих методов). Выполнять определённые бухгалтерские условности и придерживаться стандартов весьма важно, но реально внедряемая система будет зависеть от имеющегося опыта и ресурсов; объёма и вида операций; требований к отчётности руководства и обязательств перед донорами.

Одним из результатов финансового учёта является годовой финансовый отчёт, применяемый, в основном, за пределами организации. Результаты финансового учёта в течение года должны быть достоверными и актуальными, если требуется обеспечить надлежащее выполнение требований второй ветви учёта при минимальных усилиях.

* **Управленческий учёт**

Управленческий учёт предусматривает использование данных, собранных в процессе финансового учёта, сопоставление их с бюджетом и дальнейший анализ информации в целях принятия решений и контроля. Вследствие этого отчёты, составляемые в результате процесса управленческого учёта, предназначены, прежде всего, для внутреннего пользования.

Они должны формироваться регулярно — как правило, ежемесячно или ежеквартально, в зависимости от потребностей организации — и как можно раньше после завершения отчётного периода, чтобы их показатели можно было использовать в дискуссиях на уровне руководства.

Финансовый учёт и управленческий учёт	
Финансовый учёт	Управленческий учёт
Регистрирует операции	Сравнивает результаты с целями
Классифицирует операции	Определяет причины расхождений
Сверяет записи	Помогает определить необходимые меры по исправлению ситуации
Подытоживает операции	Прогнозирование и планирование
Выдаёт финансовые данные	Анализирует информацию

Правильная система?

НПО отличаются друг от друга и "типовой" финансовой системы для них не существует. Поэтому, определяя подход для своей НПО, вам нужно учесть ряд соображений:

* **Структура** - линейное руководство, численность персонала, их функции и местонахождение, операционная структура (отдел, филиал, служба). Здесь очень полезны *организационные схемы.*
* **Деятельность** организации - число и тип проектов.
* **Объём и тип финансовых операций** - вы расплачиваетесь за товары и услуги наличными или через счета поставщиков, или и так, и так?
* Требования к **отчётности** - как часто и в каком формате нужно формировать финансовую отчётность для различных заинтересованных сторон вашей организации?
* **Ресурсы** организации - какими финансовыми и человеческими ресурсами, и оборудованием располагает организация для управления финансами?

Все эти соображения помогают принять решения о наиболее подходящих:

* методе ведения бухгалтерских записей;
* структуре кодирования операций;
* финансовой политике;
* правилах составления финансовой отчётности;
* путях использования компьютеров;
* путях использования административного персонала.

План счетов

План счетов — это, вероятно, наиболее важный организовывающий инструмент в том, что касается процессов учёта и отчётности.

В НПО выполняется множество разнообразных финансовых операций. Мы закупаем товары и услуги для выполнения собственных задач - платим арендную плату за офис и закупаем инвентарь для садового проекта. Мы получаем различные доходы — например, гранты, дотации, членские взносы.

Для того, чтобы разобраться во всём этом, имеет смысл "рассортировать" различные виды доходов и затрат по разным, заранее определённым категориям или Счетам. Эти счета перечисляются в Плане счетов, как правило, в логической последовательности: Доход и расходы; Активы (то, что нам принадлежит) и Обязательства (то, что мы должны).

После этого выполняемая операция вносится в книгу соответствующего счёта и классифицируется в соответствии с правилами, установленными Планом счетов. Те же категории применяются для бюджета организации и её финансовой отчётности, обеспечивая, таким образом, последовательность и прозрачность.

Планы счетов разных организаций тоже будут разными. Как правило, схема плана счетов состоит из наименования счета, его номера, и описания его назначения. Пример Плана счетов приведен в Приложении 1.

Следует отметить, что категории сортируются не только по типу счета, но и по "семейным" подгруппам — администрация, кадры, автопарк.

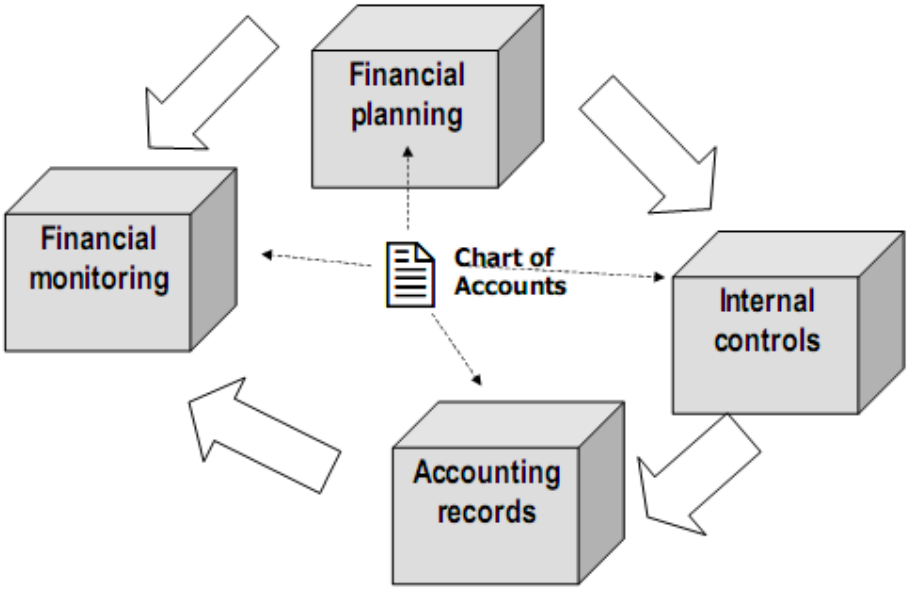
Такие подгруппы особенно полезны для предоставления обобщённой информации. Метод присвоения кодов счетам (в данном случае применяются цифровые коды, но буквенными кодами тоже можно пользоваться) основывается на том же алгоритме, что и использование групп номеров для одного семейства статей.

Рисунок 2.1: План счетов в финансовой системе

Финансовое планирование

Финансовый мониторинг | План счетов | Внутренний контроль

Бухгалтерские записи



Центры затрат

Некоторые гранты имеют целевое назначение — они также называются "ограниченными фондами" или "целевыми средствами", поскольку их можно использовать только на ведение конкретной деятельности, а не для решения общих задач. Такие средства необходимо учитывать отдельно, чтобы организация имела возможность показать донору, как именно они были использованы. Такой учёт именуется "учётом фондов" и требует особого внимания при формировании учётных систем с целью обеспечения идентификации и выделения необходимой информации.

В таких обстоятельствах может иметь смысл учёт различных видов деятельности организации в разрезе центров затрат (или центров деятельности или центров бюджетирования). Центры затрат, как правило, выделяются в проектах, службах или подразделениях, имеющих собственные бюджеты и источники финансирования. Отправным пунктом для принятия решения о структуре центров затрат является организационная структура и соглашения с донорами о финансировании.

Например, в компании "Майлстоун" есть три службы: координация (т.е., управление, администрирование и руководства), механический цех и строительный отдел. В механическом цеху, в свою очередь, выполняются два отдельных вида работ с собственными источниками финансирования: проект по мебели и проект по автомобилям.

Соответствующая структура центров затрат и коды указаны в Приложении A1b.

Количество выделенных центров затрат ничем не ограничено, особенно в случае применения компьютерных программ бухгалтерского учёта. В то же время, структуру центров затрат нужно разрабатывать очень внимательно, чтобы ведение учёта не стало сложным и контрпродуктивным делом. Каждому центру затрат присваивается уникальный номер или код, идентифицирующий его среди записей.

Вот удобный способ графического представления центров затрат (см. рис. 2.2).

Рисунок 2.2: Центры затрат "Майлстоун"

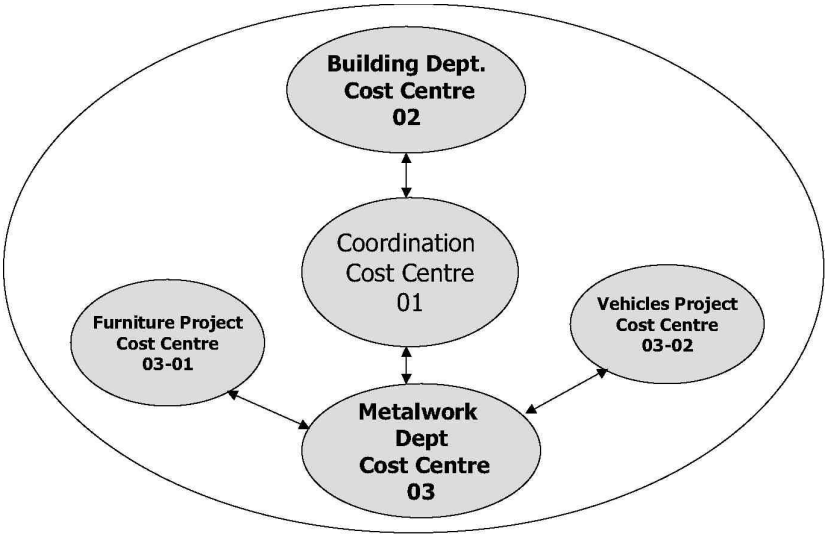
Строительный отдел
Центр затрат
02

Проект по мебели
Центр затрат
03-01

Координация
Центр затрат
01

Проект по автомобилям
Центр затрат
03-02

Механический цех
Центр затрат
03



* Как используются центры затрат?

При внесении финансовых операций в систему учёта после создания центров затрат они будут классифицироваться не только по виду доходов или расходов…

К какой <u>статье бюджета</u> относится эта позиция?

но и по фонду, подразделению или проекту…

К бюджету какого <u>проекта, донора или подразделения</u> относится эта позиция?

Это упрощает формирование отдельных финансовых отчётов по каждому центру затрат, что помогает менеджерам следить за ситуацией в своей зоне ответственности и отчитываться перед донорами проекта.

Структуры затрат

Помимо идентификации различных видов расходов своей организации вам нужно быть в состоянии классифицировать их как *прямые* или *непрямые* затраты.

* **Прямые затраты** можно однозначно связать с определённым направлением деятельности и напрямую отнести на соответствующий центр затрат. Например, в проекте по обучению — это затраты на аренду помещения для семинара и зарплата преподавателя.

* **Непрямые затраты** — это затраты более общего характера, и осуществляются для организации в целом или для нескольких видов деятельности. Например, аренда головного офиса, оплата аудита, зарплата исполнительного директора. Как правило, именно на них приходится основная часть накладных расходов (или расходов на центральную администрацию).

Эти виды затрат необходимо различать в отчётности, чтобы дать менеджерам возможность вести планирование, мониторинг и контроль ресурсов своих проектов. В частности, непрямые затраты необходимо справедливо и обосновано распределять или разносить между различными проектам. Это можно делать по-разному: затраты можно разносить, например, исходя из размера бюджета каждого проекта. Этот вопрос более подробно рассмотрен в следующей главе.

Классификация затрат по видам деятельности

Воспользовавшись Планом счетов компании "Майлстоун", приведенным в Приложениях A1a и A1b, вы можете попытаться классифицировать каждую из указанных ниже операций, присвоив ей соответствующий код: тип доходов или расходов; центр затрат. После этого нужно решить, является ли операция "прямой" или "непрямой".

Операция	Код центра затрат	Код категории (счёта)	Прямая или непрямая ?
1. Зарплата координатора			
2. Зарплата начальника механического цеха			
3. Грант, полученный от "Вэнгард Сосайети" на проект по мебели			
4. Аренда офиса			
5. Затраты на проведение заседания правления			
6. Доход от платы за обучение, проведенное для отдела строительства			
7. Бензин для автомобиля координатора			
8. Бензин для автомобиля начальника отдела строительства			
9. Аренда зала под семинар для механического цеха			
10. Поездки начальника механического цеха			
11. Новые шины для автомобиля начальника механического цеха			
12. Телефонные счета офиса			
13. Плата преподавателю, приглашённому на семинар для отдела строительства			
14. Плакаты, рекламирующие все услуги "Майлстоун"			

15. Полученное анонимное пожертвование			

Что такое Финансовое руководство?

Все организации должны иметь определённый набор политик и процедур по финансовым вопросам, регулирующих их деятельность, во избежание недоразумений. Финансовое руководство объединяет их в едином документе. Этот документ может также называться "Положением о финансовой деятельности" или "Финансовым регламентом".

Как правило, этот документ используется сотрудниками бухгалтерии в их повседневной работе и участниками программ в качестве справочника при возникновении вопросов.

*** Что входит в состав Финансового руководства?**

Финансовое руководство может содержать разделы, посвященные таким вопросам, как:

* Порядок ведения финансового учёта
* План счетов и коды центров затрат
* Порядок ведения управленческого учёта
* Процесс бюджетного планирования и управления бюджетом
* Правила делегирования полномочий (кому и что можно делать)
* Порядок размещения заказов и осуществления закупок
* Порядок работы с банком и наличными средствами
* Управление основными средствами и контроль над ними
* Льготы и пособия для персонала
* Договорённости по ежегодному аудиту
* Порядок действий в случае мошенничества и других нарушений
* Кодекс поведения

Руководство может также содержать Приложения:

* Стандартные бланки
* Организационную схему
* Должностные инструкции.

При этом, конечно, следует помнить об ограничениях. Составление такого руководства — это большая работа, при выполнении которой нужно учесть следующее:

* в руководстве невозможно осветить все вопросы — кому нужен излишний бюрократизм?
* Документ должен быть "живым"; он должен использоваться всеми.
* Его необходимо регулярно пересматривать и обновлять.
* Составление такого документа дорого обходится с точки зрения затрат времени и средств на его печать.
* Для его написания нужны особые навыки.

Стандартные бланки

Стандартные бланки — это документы, разработанные под конкретные задачи и используемые для упрощения или облегчения выполнения рутинных операций по финансовому администрированию (наиболее часто используемые стандартные бланки представлены в Приложении 19). Они представляют собой один из наиболее оптимальных методов обеспечения соблюдения процедур всеми лицами, отвечающими за их реализацию. Стандартные бланки могут использоваться практически с любой процедурой, в частности, в тех случаях, когда:

* для выполнения операции необходимо получить информацию от третьего лица;
* операцию необходимо проверить и утвердить; или
* осуществляется обобщение или сверка финансовой информации.

Что касается применения стандартных бланков, хотелось бы предупредить о следующем: не нужно излишней бюрократии — она лишь тормозит учётный процесс и перегружает организацию операциями по согласованию и утверждению документов. Вот наиболее часто применяемые бланки:

* Ваучер на оплату
* Наряд-заказ на закупку
* Заявление о возмещении затрат на командировку и проживание
* Реестр активов
* Журнал транспортных средств
* Сверка с банком
* Журнальный ваучер
* Кредитная заявка сотрудника
* Заявление на отпуск

Планирование работ

Финансовый менеджмент требует выполнения множества задач и работ. В связи с этим необходимо планировать в течение финансового года выполнение следующих задач:

* **Рутинные операции финансового учёта** - например, регистрация, сверка и составление оборотно-сальдовой ведомости
* **Отчётность** - особенно с целью выполнения требований доноров
* **Бюджетный** процесс
* **Пересмотр** - например, реестра активов, финансового руководства и страхового покрытия
* **Закрытие года** - например, подготовка к аудиту.

Одним из наиболее оптимальных путей такого планирования является использования годовой схемы планирования. Она позволяет распланировать задачи и распределить их между сотрудниками, чтобы обеспечить соблюдение сроков. Пример этого документа приведен в Приложении 17.

Глава 3. Планирование и бюджеты

"Отсутствие планирование — это планирование неудачи"
Китайская пословица

Введение

Эта глава:

* Описывает процесс планирования и его связи с финансовым управлением.
* Представляет различные виды бюджетов и говорит, какой из них и когда должен использоваться.
* Описывает подходы к бюджетированию.
* Описывает передовую практику бюджетирования.

Процесс финансового планирования

Финансовое планирование — это одновременно стратегический и оперативный процесс, связанный с достижением целей. Он предусматривает построение как долгосрочных стратегий финансирования, так и краткосрочных бюджетов и прогнозов. Финансовое планирование является основой эффективного финансового управления.

Финансовое планирование начинается не с бюджетов и цифр. Эффективный бюджет может быть составлен лишь на основе хорошего плана. Невозможно прогнозировать финансовые показатели, не имея чёткого представления о том, что и как вы собираетесь делать.

"Если вы не знаете, куда идёте, то вы наверняка придёте не туда, куда нужно".

Марк Твен

* **Пирамида планирования**

НПО создаются для достижения определённых целей. Как правило, они излагают эти цели в *Стратегическом плане.* Стратегический план состоит из ряда частей (см. Пирамиду планирования на **рисунке 3.1** ниже), начиная с описания долгосрочных целей в виде *Видения* или *Миссии,* или обоих этих документов, и заканчивая всё более подробным описанием путей реализации миссии.

По мере увеличения уровня детализации сужается временной горизонт планирования и расширяется участие сотрудников в процессе планирования.

Видение

Видение представляет собой наиболее долгосрочную цель организации — это проблема, которую НПО в одиночку решить не может, но работает над её решением. Например, видение ООН заключается в обеспечении "мира во всём мире".

Миссия

Большинство НПО описывают свою миссию в составе учредительных документов. Миссия разъясняет цели и ценности организации в виде нескольких предложений общего характера.

Цели

Цели — это составные элементы, помогающие организации реализовывать её миссию. Цели концентрируют работу организации и чётко говорят о том, чего организация надеется достичь за определённый промежуток времени. Цели должны соответствовать принципу SMART (конкретность, измеримость, достижимость, реалистичность, ограниченность во времени).

Стратегия

Стратегии излагают порядок достижения целей организацией. Стратегия описывает действия, направленные на достижение каждой из целей.

Планы

Стратегия может быть разделена на несколько более конкретных и подробных планов выполнения каждой задачи, функции или проекта. Временной горизонт планов (около одного года), как правило, короче, чем у стратегий и целей, и они регулярно пересматриваются по мере их реализации. Планы являются основой бюджетов.

Рисунок 3.1 Пирамида планирования

Стратегия финансирования	Видение	Срок планирования
Оперативные бюджеты	Миссия	
	Цели	
	Стратегии	
	Тактика или Планы действий	

После составления плана организация составляет бюджет и прогноз движения денежных средств, нацеленные на реализацию планов. В течение года составляются финансовые отчёты, в которых бюджетные показатели сравниваются с реально достигнутыми.

Этот этап контроля играет огромную роль в процессе финансового планирования, так как он позволяет выделить те области, где планы не были реализованы так, как это ожидалось. Подобный процесс обучения помогает определить изменения, которые нужно внести в планы. И так далее… Планируй, делай, контролируй

Что такое бюджет?

"Бюджет указывает сумму средств, которую организация планирует привлечь и потратить на определенную цель в течение заданного периода".

Бюджет выполняет несколько различных функций и важен на всех этапах проекта:

* **Планирование**

Бюджет необходим для планирования нового проекта, позволяя менеджерам получать

чёткое представление о необходимых для выполнения проекта расходах. Это позволяет им определить, имеются ли у них деньги, необходимые для выполнения проекта, и используются ли располагаемые средства наилучшим образом.

* **Привлечение средств**

Бюджет является критически важным элементом любых переговоров с донорами. Бюджет подробно описывает, что именно НПО будет делать, получив грант, включая направления расходования средств и достигаемые результаты.

* **Выполнение проекта**

Точный бюджет нужен для того, чтобы контролировать проект после его начала. Наиболее важным инструментом текущего мониторинга является сравнение фактических затрат с бюджетом. Делать это, не имея точного бюджета — невозможно. Поскольку планы иногда меняются, после начала проекта может возникнуть необходимость пересмотреть бюджет.

* **Мониторинг и оценка**

Бюджет используется как инструмент оценки успеха проекта после его завершения. Он помогает ответить на вопрос: "Добился ли проект того, на что нацеливался?"

Кому нужны бюджеты?

Бюджеты используются разными людьми в разных целях.

* **Совету попечителей** нужен общий бюджет НПО, поскольку он официально утверждает его и контролирует его выполнение.
* **Исполнительным директорам** НПО бюджеты нужны для отслеживания хода работ в организации в целом и ситуации с финансированием.
* **Менеджерам проектов** бюджеты нужны для осуществления надзора за деятельностью по своим проектам.
* **Сборщикам средств** бюджеты нужны в качестве подтверждающего документа при подаче заявок на финансирование.

Финансистам бюджеты нужны для того, чтобы знать, достаточно ли у организации средств в банке для покрытия предполагаемых затрат.

Донорам бюджеты нужны для того, чтобы знать, как именно организация собирается расходовать полученные гранты.

Партнёрам в общинах бюджеты нужны для того, чтобы видеть, как именно НПО планирует тратить и привлекать средства для проектов.

Виды бюджетов

Фактически существует три основных вида бюджетов:

* Бюджет доходов и расходов
* Капитальный бюджет
* Прогноз движения денежных средств.

* **Бюджет доходов и расходов**

Бюджет доходов и расходов устанавливает ожидаемые текущие расходы (известные также как "регулярные расходы") организации, и показывает, откуда поступят средства на покрытие затрат (см. приложение 11). Годовой бюджет доходов и расходов часто делится на более короткие периоды — квартал, полугодие или даже месяц — чтобы упростить мониторинг.

* **Капитальный бюджет**

Капитальный бюджет содержит перечень капитальных затрат, запланированных вами на ближайшие годы, с целью осуществления проектов и приобретения оборудования, которые войдут в состав *основных средств* организации. Поскольку эти проекты связаны с крупными и нерегулярными затратами, соответствующие расходы лучше отслеживать

отдельно. К примерам капитальных затрат можно отнести:

* Транспортные средства
* Мебель и оборудование для офиса
* Компьютерное оборудование
* Строительство зданий
* Крупные ремонтные работы

При этом нужно учитывать последствия реализации данного бюджета для бюджета доходов и расходов — в частности, затраты на эксплуатацию транспортных средств. Отдельный капитальный бюджет не нужен в том случае, если осуществляется приобретение одной-двух единиц основных средств. В этом случае имеет смысл включить эти единицы основных средств в отдельный раздел бюджета доходов и расходов. Так поступают, как правило, при составлении бюджетов проектов.

* **Прогноз движения денежных средств**

Прогноз движения денежных средств (или кассовый бюджет) составляется на основе бюджета доходов и расходов, и капитального бюджета организации. Он используется менеджерами для мониторинга доступности наличных.

Хотя бюджет доходов и расходов показывает, сможет ли организация покрывать свои затраты в течение всего года, прогноз движения денежных средств покажет, достаточно ли у неё средств в банке для выполнения всех необходимых платежей. (См. пример этого в Приложении 13).

Прогноз движения денежных средств призван предсказать движение денежных средств в организацию и из неё в течение года путем разбивки общего бюджета на более короткие периоды продолжительностью, как правило, в один месяц. Это помогает выделить возможные случаи дефицита средств и позволяет избежать таких действий, как:

* досрочное обращение к донорам за грантами;
* задержка оплаты некоторых счетов;
* задержка выполнения некоторых работ; или
* получение временного овердрафта.

Прогнозирование потока денежных средств полезно в том случае, если организация имеет значительный запас денежных средств, которые необходимо разумно инвестировать для получения максимального инвестиционного дохода.

Как составить прогноз движения денежных средств

Для составления прогноза движения денежных средств вам потребуются все планы работ организации и её бюджеты на год. Эту работу лучше всего выполнять с применением электронных таблиц типа Excel.

По каждой статье доходов и расходов в бюджете вам нужно спрогнозировать и составить прогнозную ведомость с указанием сроков поступления средств и их расходования организацией. Эти сроки зависят от планового времени выполнения работ. Некоторые работы спрогнозировать проще:

* Некоторые операции выполняются ежемесячно — выплата заработной платы, арендной платы, оплата коммунальных услуг;
* Некоторые операции выполняются ежегодно — например, уплата страховых премий, оплата аудита;
* Некоторые операции выполняются по графику — например, проведение общего собрания, учебных занятий, получение грантов от доноров;
* Некоторые операции непредсказуемы — например, ремонт транспортных средств.

После помесячной разбивки бюджета на основе планов работ можно рассчитать чистый денежный поток: увидеть, где отток средств превышает приток или наоборот. При этом обычно делается оценка остатка денежных средств на банковских счетах, который позволяет управлять денежными потоками.

Наш совет: Составляя прогноз движения денежных средств, не включайте в него неденежные

операции типа амортизации и пожертвований натурой.

Бюджетные структуры

Для облегчения планирования и повышения эффективности контроля многие организации пытаются привести общую структуру своих бюджетов в чёткое соответствие организационной структуре. Бюджеты могут организовываться на самых разных уровнях — например, в разрезе подразделений, программ или проектов.

На рисунке 3.2 показана бюджетная иерархия компании "Майлстоун". Следует отметить, что она соответствует структуре центров затрат, которую мы рассматривали в предыдущей главе. Бюджеты проектов более низкого уровня консолидируются в бюджет подразделения. В свою очередь бюджеты подразделений консолидируются в общий бюджет (см. приложение 11).

Эта структура позволяет делегировать бюджеты и контролировать их на уровне проектов, зная общую картину на уровне подразделения и ассоциации.

Рисунок 3.2: Структура бюджета "Майлстоун"

Сводный бюджет "Майлстоун"

Бюджет отдела строительства

Бюджет механического цеха

Бюджет службы координации

Бюджет проекта по мебели

Бюджет проекта по автомобилям

Подходы к бюджетированию

Существует несколько различных подходов к составлению бюджета; вам нужно избрать подход, наилучшим образом соответствующий вашим потребностям, навыкам и запасам времени.

*

Бюджетирование методом приращений

Согласно этому подходу бюджет любого года основывается на фактических (а иногда плановых) показателях предыдущего года с учётом инфляции и известных изменений на уровне осуществляемой деятельности. Преимуществом данного метода является его простота и оперативность реализации. Он наиболее удобен для организаций, в которых объёмы деятельности и ресурсов изменяются из года в год незначительно.

Этот метод часто критикуют из-за того, что он не поощряет свежие подходы и может вести к сохранению имеющейся неэффективности. Кроме того, этот подход усложняет обоснование показателей для доноров, поскольку первоначальные расчёты могут оказаться давно забытыми.

*

Бюджетирование с нуля

Альтернативой является построение бюджета с "чистого листа" — с нуля. При бюджетировании с нуля имеющийся опыт игнорируется, а работа начинается с оценки планов и работ на следующий год. Этот метод требует от менеджера обоснования всех затребованных ресурсов.

Данный подход пригоден для организаций, находящихся в процессе быстрых изменений, а также НПО, чей доход обусловлен объёмами деятельности. Бюджеты, построенные с нуля, как утверждают, более точны, поскольку они учитывают все подробности запланированных работ. В то же время, данный метод требует от менеджеров гораздо больших усилий, чем метод приращений.

Восходящий или нисходящий подход?

Поскольку бюджет представляет собой финансовый план, непосредственно описывающий деятельность организации, необходимо, чтобы лица, которые будут отвечать за реализацию проектов, участвовали в написании бюджета.

Если этого не сделать, то бюджет окажется менее точным, а сотрудники вряд ли будут стремиться расходовать средства в пределах бюджета или работать над выполнением планов привлечения средств.

Бюджетирование называется "восходящим", если сотрудники подразделений привлекаются к составлению собственных бюджетов, и "нисходящим", если бюджеты доводятся до них руководством. Во многих организациях применяется сочетание нисходящего и восходящего подходов.

Рисунок 3.3: Восходящий и нисходящий подходы

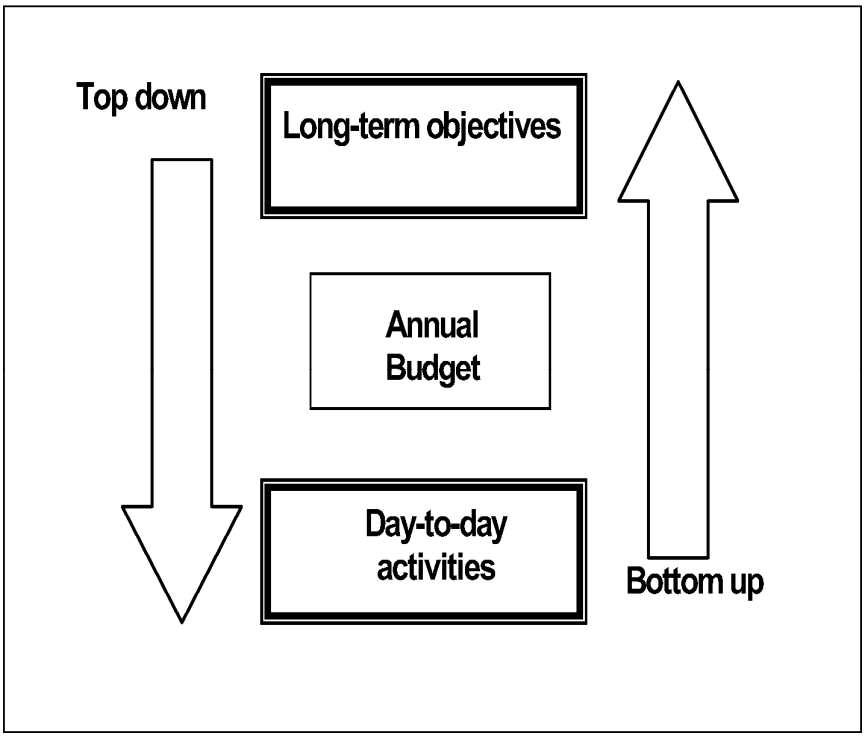
Нисходящий

Долгосрочные цели

Годовой бюджет

Повседневная деятельность

Восходящий



Обзор терминологии бюджетирования

ОСНОВНЫЕ ВИДЫ БЮДЖЕТОВ	Доходов и расходов	Этот бюджет содержит перечень всех поступлений и регулярных затрат на указанный в нем период.
	Капитала	Этот бюджет содержит перечень однократных затрат на дорогостоящие приобретения типа оборудования, недвижимости, транспортных средств, выполнение дорогостоящих строительных работ, результаты которых будут использоваться в течение нескольких лет.
	Прогноз движения денежных	Этот бюджет показывает предполагаемый приток и отток денежных средств по организации за каждый месяц в целях выявления периодов дефицита или избытка денежных средств.

	средств	
СОСТОЯНИЕ БЮДЖЕТА	Сбалансированный	В таком бюджете предполагаемый доход равен предполагаемым затратам
	Дефицитный	В таком бюджете предполагаемый доход ниже предполагаемых затрат
	Профицитный	В таком бюджете предполагаемый доход выше предполагаемых затрат
ПОДХОДЫ К НАПИСАНИЮ БЮДЖЕТА	Метод приращений	Подход к бюджетированию, согласно которому расчёты базируются на плановых или фактических показателях предыдущего года с учётом новых направлений деятельности или известных изменений.
	Бюджетирование с нуля	Подход к бюджетированию, согласно которому бюджет составляется с нуля и не связан с предыдущими бюджетами или показателями.
	Функционально-стоимостный метод	Этот подход к бюджетированию предусматривает построение бюджета на основе подробного плана действий.
УРОВЕНЬ ДЕТАЛИЗАЦИИ БЮДЖЕТА	Общий	Этот бюджет указывает общие предполагаемые доходы и расходы для всей организации на весь год.
	Консолидированный	Этот бюджет сводит воедино несколько бюджетов проектов и программ в виде таблицы с указанием показателей каждого из них и сводного показателя.
	Проектный или программный	Этот бюджет показывает доходы и расходы по определённому проекту или программе за период выполнения.
СРОКИ	Многолетний	Этот бюджет описывает предполагаемые доходы и расходы или денежные потоки на два года или более.
	Поэтапный	Этот бюджет разделен на более короткие промежутки — месяц или квартал — для учёта бюджетных потребностей в таком промежутке времени в соответствии с объемами работ.
СПЕЦИАЛИЗИРОВАННЫЕ БЮДЖЕТЫ	Донорский	Этот бюджет составляется в формате, установленном финансирующим агентством, и, как правило, прилагается к предложению о финансировании.
	Гибкий (или переменный)	Этот бюджет регулярно пересматривается и обновляется с учётом изменений в уровне деятельности.
	Сетка финансирования	Это особый бюджет, в котором сводятся воедино предполагаемые источники доходов программных бюджетов для указания направлений использования источников финансирования и выявления разрывов в финансировании.
	Переходящий	Этот бюджет всегда охватывает определённое количество месяцев (например, 12 месяцев). Он обновляется каждый месяц или квартал путём установления показателей на зафиксированный бюджетный период.

Процесс бюджетирования

Процесс составления содержательного и полезного бюджета лучше всего реализовывать в режиме организованной и структурированной групповой работы. Бюджетный процесс предусматривает получение ответов на ряд вопросов:

* Каковы цели проекта?
* Каких действий требует достижение этих целей?
* Какие ресурсы потребуются для выполнения этих действий?

* Во что обойдутся такие ресурсы?
* Откуда поступят средства?
* Реалистичен ли результат?

После согласования бюджета и выполнения работ процесс завершается работами по сопоставлению плана ("бюджет") с реально достигнутым результатом ("факт") на предмет вынесения возможных уроков на будущее.

Люди осуществляют процесс бюджетирования практически ежедневно, даже не осознавая этого, как показано на примере ниже.

Пример: Руди идёт в кино

Наступила пятница и подросток Руди, вернувшись из школы домой, просит маму дать ему 10 долларов, поскольку он хочет сходить вечером с друзьями в кино. Мама спрашивает его, чем он будет заниматься, и зачем ему нужно именно 10 долларов.

Он говорит, что поедет на автобусе в город, съест гамбургер и пойдёт в кино. После чего мама составляет вместе с ним следующий бюджет:

Цель: Развлечься вечером с друзьями

Деятельность: Поездка на автобусе в город, посещение фаст-фуда, посещение кинотеатра, поездка на автобусе домой.

Ресурсы: Деньги для оплаты проезда, гамбургера, билета в кино и попкорна.

$ Проезд	1,50	2 x 75 центов на билеты
Еда	3,50	3,00 за гамбургер, 50 центов за попкорн в кино
Билеты в кино	3,00	
ИТОГО	8,00	

Мама Руди считает планы сына вполне разумными, но даёт ему 8 долларов, а не 10.

На следующий день…….

В субботу утром мама спрашивает Руди о том, как он провёл вечер. Он говорит, что фильм ему очень понравился и вечер прошёл хорошо, но не совсем по плану. Съев по гамбургеру, Руди и его друзья пришли в кино и узнали, что билетов по 3 доллара уже нет, и им придётся потратить по дополнительному доллару за билеты на более дорогие места.

Это значит, что у Руди не оказалось денег на покупку попкорна в кино и поездку на автобусе домой. К счастью он встретил родителей своих приятелей по школе, и они подвезли его домой после фильма.

Всё закончилось хорошо, хоть планы и не осуществились в первоначальном виде.

Передовая практика бюджетирования

* Ясность

Поскольку многие люди будут пользоваться бюджетом в самых разных целях, они должны быть в состоянии разобраться в нём (и адаптировать его, если это нужно) без каких-либо дополнительных пояснений. Ясность и точность являются ключевыми факторами, поэтому нужно сохранять записи, касающиеся принятых в бюджете допущений и выполнения расчётов по бюджету.

* График

Существует несколько этапов построения бюджета, которые необходимо выполнить до передачи на утверждение в руководящий орган, поэтому имеет смысл составить график разработки бюджета и начать бюджетный процесс заблаговременно. Процесс может начинаться и за шесть месяцев до начала финансового года в зависимости от размера организации и принятого подхода.

* Статьи бюджета

При составлении бюджета впервые или его пересмотре следует обратить внимание на план счетов. Это связано с тем, что статьи бюджета содержатся и в плане счетов, и в управленческой отчётности. Если статьи бюджета и бухгалтерские записи не соответствуют друг другу, то очень сложно будет составлять отчёты о результатах

мониторинга после начала осуществления проекта.

Одним из путей обеспечения такого соответствия является разработка ведомости по подготовке бюджета для организации, напоминающей сотрудникам о необходимости учёта всех затрат. В ней будут указаны основные виды доходов и расходов, которые, как правило, могут возникнуть в течение года у проекта или подразделения.

* **Оценка затрат**

При оценке затрат необходимо быть в состоянии обосновать расчёты. Даже при использовании метода приращений не стоит поддаваться соблазну взять бюджет прошлого года и накинуть процент-другой на инфляцию. Хотя прошлогодний бюджет может оказаться очень удобным в качестве отправного пункта, он может вводить в заблуждение и содержать исторически возникшие неточности.

Ведомость составления бюджета:

№	**Статья бюджета / наименование**	**Единица**	**Удельная стоимость**	**Количество**	**Общая стоимость**	**Примечания**
			$		$	
B1	Обучение персонала	День	50.00	20	1 000 5 дней x 4 сотрудника	
B2	Объявления о приёме на работу	Штука	500	4	2000 местных газет	

Пример ведомости составления бюджета приведен в **Приложении 12.**

Лучше всего составить список всех необходимых ресурсов и указать количество и удельную стоимость по каждой позиции. На основе такого документа можно очень просто составить сводный бюджет для каждой статьи и обновлять его в случае изменения единиц или удельной стоимости.

* **Резерв на непредвиденные ситуации**

Попробуйте отказаться от практики накидывания "резервных" процентов на общую сумму бюджета на так называемые "непредвиденные обстоятельства". Как правило, донорам это не нравится и такой подход к составлению бюджета трудно назвать обоснованным. Гораздо лучше рассчитать и разбросать сумму расходов на случай непредвиденных ситуаций по соответствующим статьям бюджета — таким, как оплата труда, страхование и ГСМ. Каждая статья бюджета должна быть обоснованной, а накидывание процентов на общую сумму трудно не только обосновать, но и контролировать.

* **Забытые затраты**

Многие неудачные проекты выполнялись по бюджетам, не учитывавшим все затраты. Среди НПО наблюдается тенденция недооценивать истинные издержки, связанные с осуществлением проекта, из опасения не получить средства на него. Чаще всего забывают о непрямых или непроектных затратах. Вот затраты, о которых забывают чаще всего:

* Затраты, связанные с персоналом (например, привлечение, обучение, льготы и обязательные выплаты)
* Первоначальные затраты (например, реклама)
* Накладные расходы (например, аренда, страхование, коммунальные услуги)
* Затраты на эксплуатацию транспортных средств
* Эксплуатация оборудования (например, копировальных машин и компьютеров)
* Затраты на управление (например, проведение заседаний правления, ежегодного собрания)
* Расходы на аудит

Проблема накладных расходов

Необходимо иметь чётко сформулированную политику покрытия накладных расходов организации. Эти затраты нужно обеспечивать ресурсами так же, как и любые другие затраты НПО.

Отправным пунктом является составление отдельного бюджета накладных затрат, чтобы о них не забывать.

Фактически, существуют два подхода (или их сочетание) к финансированию накладных расходов:

* Использование неограниченных фондов (т.е., средств, переданных организации без указания целевого назначения) для полного или частичного покрытия затрат; или

* Отнесение накладных затрат на проекты с использованием заранее рассчитанного коэффициента распределения.

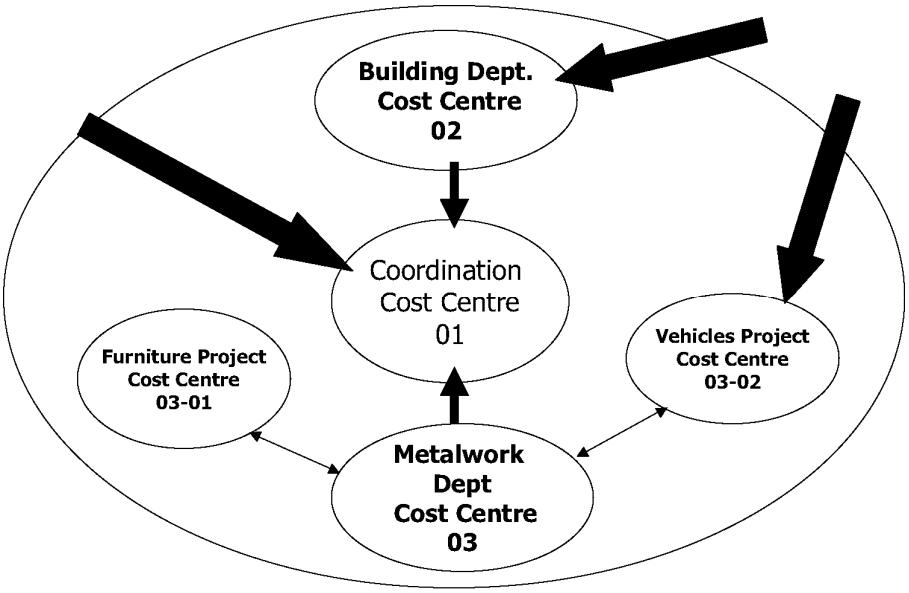
На приведенной ниже схеме показано использование этих подходов в компании "Майлстоун". Их связанные средства поступают и регистрируются на уровне проектов; неограниченные фонды расходуются централизовано на оплату части накладных расходов. Некоторые проектные фонды тоже частично используются на покрытие накладных расходов службы координации.

Методы, которыми можно воспользоваться для отнесения накладных расходов на проекты описаны в последующих главах..

Рисунок 3.4: Финансирование накладных расходов "Майлстоун"

Неограниченные фонды

Ограниченные проектные фонды



Строительный отдел
Центр затрат
02

Проект по мебели
Центр затрат
03-01

Координация
Центр затрат
01

Проект по автомобилям
Центр затрат
03-02

Механический цех
Центр затрат
03

Глава 4. Как разобраться в бухгалтерии

Введение в тайные понятия и жаргон бухгалтерского учёта

Введение

Эта глава:

* Говорит, почему НПО нужно вести бухгалтерию.
* Описывает различные методы, применяемые для отслеживания финансовых операций.
* Указывает, какие именно бухгалтерские записи нужно вести.
* Определяет и разъясняет ключевые понятия и термины финансового учёта.
* Описывает финансовую отчётность, составляемую на основе данных учёта.

Для чего нужна бухгалтерия?

Финансовый учёт лежит в основе надлежащего финансового управления вашей организацией.

* **Информация**

Все организации должны регистрировать свои финансовые операции, чтобы иметь доступ к информации о собственном финансовом положении, включая:

* Обзор **доходов и расходов**, и их распределения по различным категориям.
* **Результат** всех операций - профицит или дефицит, чистый доход или чистый расход.
* **Активы и обязательства** - то, чем организация владеет, и то, что она должна другим.

* **Доверие**

НПО должны особенно сильно стремиться к тому, чтобы их считали порядочными и скрупулёзными, если речь идёт о деньгах — ведение точного финансового учёта обеспечивает честность, подотчётность и прозрачность, и позволяет избежать подозрений в нечестности.

* **Юридическое требование.**

Закон часто требует вести учёт и публиковать отчётность, а организации-доноры практически всегда требуют проведения аудита бухгалтерского учёта в качестве условия предоставления грантов.

* **Планирование на будущее**

Хотя данные финансового учёта являются историческими (т.е., они описывают то, что уже произошло в прошлом), они помогают менеджерам составлять планы на будущее и лучше разбираться в деятельности НПО. При наличии информации за два-три года можно выделить определённые тенденции.

Методы учёта

Ведение учёта заключается в определении надлежащих методов хранения финансовой информации с тем, чтобы организация могла показать, на что она израсходовала деньги и откуда они поступили. Бухгалтерские записи можно вести вручную — в бухгалтерских книгах — или на компьютере в одном из многих программных пакетов.

Существует два основных метода ведения учёта:

* Кассовый метод
* Метод начисления

Эти методы имеют ряд различий, но самым главным из них является отношение ко

времени проведения двух видов финансовых операций:

* **Кассовые операции** осуществляются без задержки по времени, поскольку продажа и оплата осуществляются одновременно.

* В случае **кредитных операций** имеется разрыв по времени между заключением договора и оплатой товаров и услуг.

Возникающая в результате применения разных методов финансовая информация будет различаться, поэтому нам нужно знать метод учёта, чтобы лучше понимать финансовую отчётность.

* **Кассовый метод**

Это самый простой метод ведения учёта, не требующий особых бухгалтерских навыков. Вот его характерные черты:

* Платежные операции проводятся по банковской (или кассовой) книге в момент их осуществления, а входящие платежи проводятся в момент их получения.

* Система не учитывает возможность возникновения разрывов по времени и возникновения задолженности по счетам.

* Система не обеспечивает автоматическую регистрацию задолженности организации (её обязательств) или перед ней (активов).

* Система не позволяет регистрировать *неденежные* операции типа пожертвования натурой или амортизации.

В конечном итоге формируется *счёт поступлений и платежей* за определённый период. Он просто показывает движение денежных средств на счета организации и с них, а также остатки денежных средств на любой момент времени. Пример счёта поступлений и платежей приведен в Приложении 7.

* **Метод начисления**

Этот метод предусматривает ведение учёта с двойной записью, учитывая то, что в финансовой операции всегда принимают участие два контрагента ("двойной аспект"): плательщик и получатель. Двойственность выражается в наличии дебетов и кредитов. Эта система является более продвинутой и требует поддержания бухгалтерских навыков.

* Затраты заносятся в главную книгу по мере их возникновения, а не фактической оплаты счетов; и после того, как доход заработан, а не после того, как он получен.

* Признание финансовых обязательств в момент их возникновения, а не выполнения позволяет решить проблему временных разрывов, создавая более близкую к действительности картину финансового состояния.

* Эта система позволяет работать со всеми видами операций и корректировок.

* Система автоматически формирует актуальную информацию об активах и обязательствах.

Эти записи позволяют сформировать счёт доходов и расходов, содержащий все доходы и расходы, имевшие место за определённый период; и баланс, указывающий, в частности, задолженность организации и задолженность перед ней по состоянию на последний день периода.

Обзор различий между учётом по кассовому методу и методу начисления

	КАССОВЫЙ МЕТОД	МЕТОД НАЧИСЛЕНИЯ
Система учёта	Простая бухгалтерия	Двойная запись
Виды операций	Только кассовые	Кассовые и кредитные
Терминология	Поступления и платежи	Доход и расход
Основная учётная книга	Банковская (или кассовая) книга	Книга номинальных счетов или главная книга
Уровень навыков	Базовый	Продвинутый
Некассовые операции	Нет	Да

Активы и обязательства	Нет	Да
Формирование отчётов	Счёт поступлений и платежей	Счёт доходов и расходов с балансом

* **Гибридный подход**

Многие НПО делают выбор в пользу "половинчатого" подхода. В течение года они работают по кассовому методу, а затем (часто с помощью аудитора) преобразовывают обобщённые цифры по состоянию на конец года в итоговые отчёты на основе метода начисления для проведения аудита. Для этого требуется выявлять начисления и авансы (см. примеры ниже), неизрасходованные гранты и закупки основных средств в течение года.

Пример начисления

Счёт за потребление электроэнергии в последнем месяце финансового года был получен лишь через 4 недели по окончании года. Несмотря на то, что платёж осуществляется в новом финансовом году, затраты должны быть отнесены к тому финансовому году, в котором была потреблена электроэнергия. Эта сумма значится в балансе как обязательство.

Пример аванса

Аренда офиса оплачена на шесть месяцев вперёд. Половина платежа относится к первому кварталу нового финансового года, в силу чего она вычитается со счёта аренды офиса за текущий год в конце года. Она переносится на счёт аренды за тот финансовый год, за который она уплачивается, и значится как аванс в активах баланса.

В Приложении 10 приведена Ведомость кредиторов и дебиторов, составленная компанией "Майлстоун" в процессе закрытия года.

Какие бухгалтерские записи нужно вести

Небольшой НПО с очень незначительным количеством финансовых операций нужна лишь самая простая система учёта. По мере развития организации и осуществления ею различных проектов за счёт средств из разных источников требования к её отчётности, а значит и её финансовым системам становятся всё более сложными.

Бухгалтерские записи делятся на две основные категории:

* Подтверждающие (первичные) документы
* Бухгалтерские книги (гроссбухи)

* **Подтверждающие документы**

Каждая организация должна хранить первичные документы, подтверждающие выполнение каждой операции:

* Квитанцию или приходный ордер
* Квитанцию или расходный ордер
* Счета-фактуры - заверенные и имеющие штамп "Оплачено"
* Документы, подтверждающие внесение средств в банк
* Банковские выписки
* Журнальные ваучеры — в случае корректировок и некассовых операций.

Если все эти документы имеются, то на их основе всегда можно выстроить набор счетов. К другим полезным подтверждающим документам можно отнести:

* Платежные ваучеры
* Местные наряды-заказы на закупку
* Извещения о получении товара

* Бухгалтерские книги

Вот минимальные требования к бухгалтерским книгам:

* Банковская (или кассовая) книга на каждый банковский счёт
* Книга мелкой наличности

В случае организаций, имеющих наёмный персонал, основные средства и товароматериальные запасы, в рамках полноценной системы бухгалтерского учёта должны вестись следующие документы:

* Главная книга / Книга номинальных счетов
* Журнал
* Книга заработной платы
* Реестр активов
* Книга контроля запасов

Подтверждающая документация

Очень важно хранить подтверждающую документацию в виде квитанций и ордеров на все финансовые операции — желательно с перекрёстными ссылками на бухгалтерские книги — в порядке дат или номеров. Помимо того, что эти документы нужны внешнему аудитору в качестве аудиторского следа, заверенные выписки обеспечивают защиту лиц, работающих с деньгами.

Следует вести отдельные папки для квитанций, касающихся поступления средств в организацию и их выплаты. Счета-фактуры должны иметь оттиск штампа "Оплачено" с указанием даты и номера чека во избежание мошеннического повторного использования этих документов нечестными людьми.

Неправильные или неполные записи могут привести к подозрениям в неправильном расходовании средств. Документация, которая правильно ведётся, содержит очень полезную для организации информацию — о тенденциях роста цен, реквизитах закупленного оборудования, полученных в прошлом скидках и т.п.

Квитанции

Поясните:

Когда?

Сколько?

Что?

Кто?

Почему?

Основы работы с банковской книгой

Банковская книга — или Кассовая книга, или Кассовая аналитическая книга — это основная бухгалтерская книга, используемая для регистрации банковских операций (т.е. "кассовых операций). Вполне приемлемо вести отдельные банковские книги по каждому банковскому счёту, что упрощает сверку счетов в конце месяца. (Пример Банковской книги приведен в Приложениях 3 и 4).

Если банковская книга ведётся вручную, то поступления обычно записываются слева, а выплаты — справа, и каждая страница расчерчивается на столбцы (типичный вариант представлен на Рис. 4.1). Количество столбцов зависит от вида и объёма операций.

Каждая операция вносится в одну строку либо на странице поступлений, либо на странице выплат в хронологическом порядке. Столбцы имеют соответствующие названия, и требуют указать, например, дату, номер чека, получателя, описание операции, её сумму, категорию и т.п. Общие суммы по столбцам подбиваются в конце каждой страницы или в конце учётного периода.

Банковскую книгу полезной делают аналитические графы. Эти графы указывают основные категории доходов и расходов, установленные Планом счетов и бюджетом

организации. Они позволяют сортировать и обобщать операции в разрезе бюджетных категорий, что помогает составлять финансовую отчётность.

Рисунок 4.1: Типичный формат банковской книги

ЛЕВАЯ СТРАНИЦА Поступление средств в банк										ПРАВАЯ СТРАНИЦА Выплата средств из банка									
I 1	**|2|3|4|5|6|7|8|9**									**|1|2|3|4|5|6|7|8|9**									

Сверка с банком

Банковскую книгу нужно сверять с записями банка — банковской выпиской — не менее одного раза в месяц. Этот процесс называется сверкой. Задачей сверки является обеспечение согласованности собственных записей организации с записями банка, и выявление ошибок, совершённых банком.

Этого можно добиться путём сопоставления конечного сальдо банковской выписки по состоянию на определённую дату с конечным сальдо банковской книги по состоянию на ту же дату. В случае различий между этими цифрами их необходимо объяснить.

На практике различия существуют практически всегда из-за задержек по времени:

* Организация сдала деньги в банк, но они ещё не появились в системе банка
* Организация выдала чек, но поставщик ещё не предъявил его к оплате
* Банк списал комиссию и проценты
* Ошибся банк или была совершена ошибка при внесении записей в банковскую книгу.

Полная форма сверки с банком приведена в **Приложении 6**, а в Приложении 19 (стр. А23) приведен бланк, который может помочь в осуществлении этого процесса.

Книга мелкой наличности

Записи по мелкой наличности нужно вести так же, как и записи по банковской книге. Поскольку для формирования финансовых отчётов нужно будет объединять данные обеих книг, имеет смысл структурировать эти книги аналогичным образом. Пример книги мелкой наличности приведен в Приложении 5.

Книгу мелкой наличности можно вести либо в виде набора листов, либо в виде книги. В то же время, для неё требуется не более одной аналитической графы на стороне Поступлений, поскольку в виде мелкой наличности выплачиваются деньги только в виде возмещения мелких сумм.

Книга мелкой наличности требует меньшего числа аналитических столбцов, чем платежи, потому что мелкая наличность (как правило) не будет использоваться для выплаты крупных сумм типа зарплат, аренды офиса и т.п.

Есть два метода ведения книги мелкой наличности:

* система с фиксированным остатком или система подотчётных сумм
* система без подотчётных сумм

Система с фиксированным остатком или система подотчётных сумм

При системе подотчётных сумм устанавливается некая фиксированная сумма наличных, например, 50 долларов, которая при снижении должна быть пополнена строго на израсходованную после последнего пополнения сумму.

Пример:

Общая сумма квитанций и расходных ордеров: $34,60

Сумма наличных в кассовой коробке: $15,40

.-. Чек на пополнение на сумму: $34,60

Сумма фиксированного остатка:
$50,00

Преимуществом этой системы является возможность подсчитать в любой момент сумму

денег и квитанций в коробке, которая всегда должна оставаться неизменной.

Кроме того, данный метод упрощает проведение мелкой наличности по счетам, так как чек на пополнение вносится в банковскую книгу. В Приложении 5 приведен пример оформления чека на пополнение книги мелкой наличности для представленной в Приложении 4 Банковской книге. См. чек № 13583 за 12/01.

Безавансовый метод

Альтернативным вариантом является получение наличных из банка в виде круглых сумм. При использовании данного метода в Банковскую книгу нужно внести дополнительную графу "Снятие мелкой наличности". При сверке нужно подбить сумму средств, снятых на пополнение мелкой наличности после последней сверки, добавить остаток наличных, получив общую сумму наличных за период. Эта общая сумма должна соответствовать общей сумме, израсходованной после последней сверки плюс наличные, оставшиеся в коробке. Процесс усложняется!

Полные бухгалтерские системы

Организации, которым нужна полноценная бухгалтерская система, используют набор книг, соответствующий деятельности организации.

* Главная книга или книга номинальных счетов

Это основная книга, в которой сведена исходная бухгалтерская информация из рабочих книг бухгалтерского учёта (банковской книги, книги мелкой наличности, книг продаж и закупок). Она позволяет рассортировать исходную финансовую информацию, и особо полезна в том случае, если организация ведёт несколько проектов и работает с разными донорами, требующими различные отчёты.

Главная книга содержит по одной странице на каждую категорию доходов, расходов, активов и обязательств, и информация "проводится" из других бухгалтерских книг в каждую графу. Эта книга является ядром системы учёта с двойной записью и основой для составления оборотно-сальдовой ведомости (см. ниже), являющейся отправным пунктом в подготовке финансовой отчётности.

* Другие книги

К другим элементам полной системы бухгалтерского учёта можно отнести:

* Книгу продаж и журнал продаж (только в том случае, если вы что-либо продаёте)
* Книгу закупок и журнал закупок
* Книгу запасов
* Журнал или дневник.

Все эти книги вместе с банковской книгой и книгой мелкой наличности используются в повседневной работе. Вполне возможно пользоваться главной книгой без всех этих дополнительных книг; выбор зависит от деятельности вашей организации.

Журнал или дневник используется для регистрации необычных, однократных операций, которые невозможно легко отнести к другим книгам или счетам. К ним относятся неденежные операции (типа амортизации и пожертвований натурой), корректировки и исправления.

Если такие операции проводятся редко, например, в конце года, отдельный журнал не требуется. *Журнальная запись* выполняется по правилам двойной записи, и всегда проводится не менее чем по двум счетам. Например, пожертвование натурой в виде офисного помещения без необходимости внесения арендной платы будет проведено как доход по статье "Пожертвования" и как расход по статье "Аренда помещения".

* Записи по заработной плате

Работодатели обязаны по закону регистрировать всю выплаченную зарплату и все вычеты; отсутствие такого учёта может привести к применению штрафных санкций. Вам необходимо ознакомиться с правилами, установленными налоговой администрацией вашей страны, и получить набор актуальных таблиц налоговых вычетов.

Крупные организации должны вести отдельную книгу заработной платы, содержащую всю информацию о зарплате сотрудников и вычетах из неё. Такие книги можно приобрести в магазинах канцелярских товаров; они помогут вашей организации выполнить сверку по итогам года.

Что такое оборотно-сальдовая ведомость?

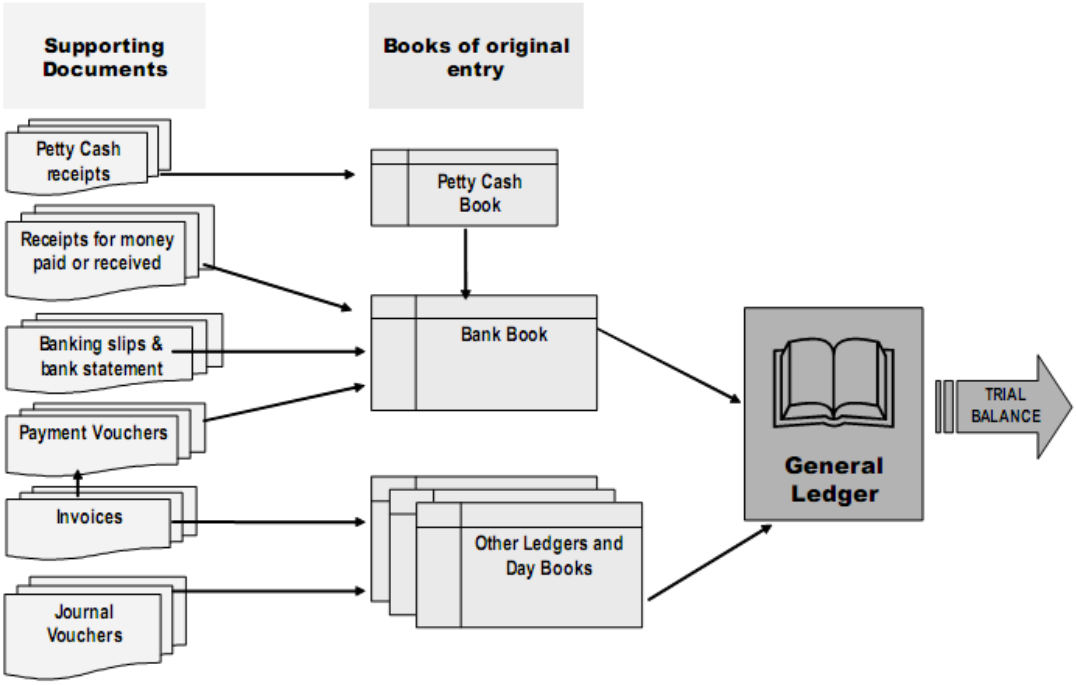
Оборотно-сальдовая ведомость представляет собой простую арифметическую проверку счетов, которые ведутся с использованием метода двойной записи. Кроме того, она является основой для составления финансовой отчётности при использовании метода начисления.

В конце отчётного периода — как правило, месяца — все категории счетов, имеющих сальдо в главной книге, сводятся в единую ведомость для формирования оборотно-сальдовой ведомости. Если на этапах регистрации и определения сумм не возникло ошибок, то общая сумма дебетовых сальдо в списке будет равна общей сумме кредитовых сальдо.

На рисунке 4.2 показано, что оборотно-сальдовая ведомость является последним этапом процесса бухгалтерского учёта — результатом регистрации, классификации и обобщения множества различных операций, выполненных организацией.

На рисунке 4.3 показано, в какие годовые финансовые отчёты попадают различные показатели оборотно-сальдовой ведомости.

Рисунок 4.2: Как всё увязать



Подтверждающие документы	**Книги первоначальных записей**
Квитанции на мелкую наличность	Книга мелкой наличности
Квитанции на выплаченные или полученные средства	Банковская книга
Банковские ордера и	

выписки

Платёжные ваучеры

Оборотно-сальдовая ведомость

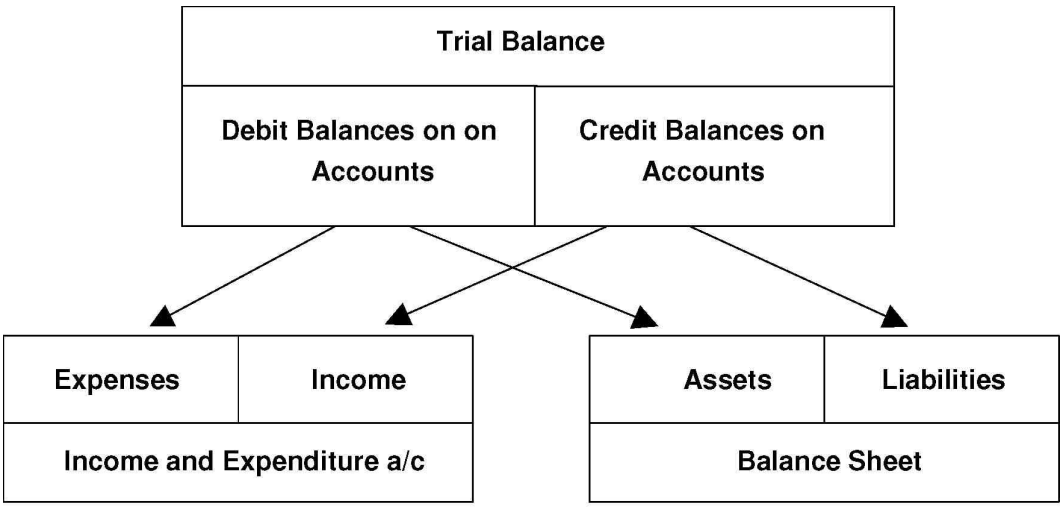
Счета-фактуры

Главная книга

Журнальные ваучеры

Другие книги и журналы

Рисунок 4.3: Формирование финансовой отчётности на основе оборотно-сальдовой ведомости



Оборотно-сальдовая ведомость

Дебетовые сальдо счетов

Кредитовые сальдо счетов

Расходы

Доходы

Активы

Обязательства

Счет доходов и расходов

Баланс

Финансовая отчётность

Финансовая отчётность является продуктом финансового учёта. Финансовые отчёты представляют собой сводку всех операций за определённый период и описывают финансовое состояние организации. Финансовые отчёты могут относиться к любому периоду времени — например, месяцу, кварталу или году.

Самым простым финансовым отчётом является счёт поступлений и платежей. Он представляет собой выдержку из кассовой книги (см. Приложение 7), и содержит расшифровку сумм денежных средств по состоянию на начало и конец отчётного периода.

Важную роль для НПО играют два других основных отчёта:

* Счёт доходов и расходов (отчёт о финансовом результате)
* Баланс

Эти два отчёта содержат огромный объём полезной информации. В главе, посвящённой финансовым отчётам, мы увидим, как нужно анализировать информацию, содержащуюся в финансовой отчётности.

Отчёт о финансовом результате

В неприбыльном секторе эквивалентом счёта прибылей и убытков является *счёт доходов и расходов* (см. **Приложение 8**). Он формируется либо на основе *оборотно-*

сальдовой ведомости (описанной выше), если бухгалтерский учёт ведётся по методу начисления, либо на основе счёта поступлений и платежей с корректировкой разных мелочей.

Этот отчёт сводит воедино:

* все категории доходов и расходов, относящиеся к соответствующему году;
* все неполученные доходы, относящиеся к такому финансовому году, а также
* все неосуществленные платежи, относящиеся к такому финансовому году.

Статьи доходов приводятся на странице, как правило, первыми, а за ними следует обзор статей расходов. Разница между общим доходом и общими затратами указывается в итоговой строке в следующем виде:

* "превышение доходов над расходами" в случае избытка средств; или
* "превышение расходов над доходами" в случае недостатка средств.

Значение избытка указывается в балансе в статье "Накопленные средства".

Следует отметить, что счёт доходов и расходов должен сопровождаться балансом по состоянию на ту же дату.

Баланс

Баланс нужен для оценки финансового состояния — или "чистой стоимости" — организации по состоянию на определённую дату. Если бы организация прекратила свою деятельность в указанный день, а все её активы были бы переведены в наличные, а её долги — погашены, то полученный остаток покажет, сколько "стоит" организация. (см. Приложение 9)

Баланс представляет собой перечень всех активов и обязательств по состоянию **на конкретную дату** и является моментальным снимком финансового состояния организации.

* **Статьи баланса**

Баланс состоит из двух частей. В одну часть включаются все остатки на счетах **активов**; в другую часть — все остатки на счетах **обязательств** и сальдо счёта доходов и расходов. Баланс формируется либо путём указания активов в левой части страницы, а обязательств — в правой, либо, что сейчас встречается чаще, в виде таблицы с указанием сначала активов, а затем вычитаемых из них обязательств.

В приведенной ниже таблице освещены основные составляющие и описан типичный формат баланса, хотя терминология может варьироваться.

Статьи баланса

Статья	Описание:
ОСНОВНЫЕ СРЕДСТВА	Не очень ликвидные активы, сохраняющие свою стоимость в течение нескольких лет
ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ	Более ликвидные активы, которые, как правило, могут быть переведены в наличность в течение одного года.
- Наличные	Средства на счету в банке и наличные средства
- Дебиторская задолженность	Средства, которые кто-либо должен организации (например, кредиты или неоплаченные счета-фактуры по продажам).
- Предоплата	Стоимость объектов, оплаченных авансом — страховые премии или аренда оборудования.
- Ожидаемые гранты	Гранты, которые должны быть предоставлены организации на проекты, выполнение которых началось в отчётном периоде.
- Запасы	Стоимость сырья или запасов — например, публикаций или футболок для продажи.
ТЕКУЩИЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА	Обязательства, подлежащие погашению в течение одного года после завершения года.
- Кредиторская задолженность и начисления	Деньги, которые организация должна по состоянию на конец года — овердрафты в банках, неоплаченные счета.

- Гранты, полученные авансом	Гранты, полученные на достижение определённой цели, но до сих пор не израсходованные полностью и перенесенные на следующий финансовый год.
ДРУГИЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА	Долгосрочные обязательства и общие фонды.
- Резервы	Деньги, отложенные с определённой целью, например, для замены оборудования. Хотя эти средства и имеют целевое назначение, они входят в состав общих фондов организации.
- Накопленные средства	Накопленный избыточный доход или расход с момента начала деятельности организации.

Основные средства

К ним относятся материальные долгосрочные активы — здания, оборудование и транспортные средства, сохраняющие свою ценность в течение более чем одного года. Основные средства указываются в балансе с учётом морального и физического износа — или амортизации (см. раздел данной главы, посвящённый амортизации, ниже).

Оборотные активы

Это более "ликвидные" активы — деньги в банке, платежи, внесённые авансом, и запасы. По крайней мере, теоретически их можно конвертировать в наличные средства в течение 12 месяцев.

Обязательства делятся также на текущие обязательства и долгосрочные обязательства.

* **Текущие** или **краткосрочные** обязательства — включая задолженность по платежам и краткосрочные заимствования — должны быть погашены в течение 12 месяцев.
* **Долгосрочные** обязательства — это, например, кредиты, которые необходимо погасить более чем за 12 месяцев. (Следует отметить, что НПО редко имеют такие заимствования).

Накопленные средства

Накопленные средства и резервы отличаются от других обязательств, и выступают в качестве балансирующей статьи баланса. Они отражают истинную стоимость организации — в виде капитала и/или денежных резервов, накопленных за счёт профицита прошлых лет. Накопленные средства отнесены к обязательствам, потому что НПО держат средства в доверительном управлении для реализации целей организации.

Ликвидность

Термин "ликвидность" означает простоту перевода активов в наличные. Поэтому деньги на счёте в банке считаются очень ликвидными, а деньги, вложенные в недвижимость, очевидно, ликвидными не являются.

Оборотный капитал

Это то же, что и *чистые оборотные активы*, т.е., остаток краткосрочных активов после погашения всей текущей задолженности. Эти средства являются "запасом прочности" организации при осуществлении ею деятельности.

Что такое амортизация?

Капитальные расходы, например, на здания, компьютерное оборудование и транспортные средства — это расходы, охватывающие более одного отчётного периода и сохраняющие определённую ценность для организации. Амортизация позволяет бухгалтерам учитывать затраты, связанные с износом основных средств. Она позволяет распределить первоначальную стоимость объекта по его "сроку службы".

Рассчитанная сумма амортизации проводится по счетам как затраты и вычитается из предыдущей стоимости актива. Поскольку эта операция не является кассовой, амортизация проводится по счетам с использованием журнальной записи.

Существует несколько методов расчёта стоимости амортизируемых активов, но наиболее часто применяются два метода: метод линейной амортизации и метод уменьшающегося остатка.

Метод линейной амортизации предусматривает равномерное распределение амортизируемой суммы по заранее установленному периоду. Например, компьютер,

приобретенный за 1 000 долларов, который, как ожидается, прослужит 4 года, будет амортизироваться по 250 долларов в год в течение 4 лет. По истечении 4 лет балансовая стоимость компьютера станет нулевой, т.е. он не будет стоить ничего с точки зрения бухгалтерского учёта. На самом деле он может иметь определённую рыночную стоимость на рынке техники, бывшей в употреблении.

Метод уменьшающегося остатка предусматривает фиксированное процентное снижение стоимости, чтобы стоимость объекта снижалась быстрее на ранних этапах амортизации.

Пример:

Автомобиль куплен за 10 000 долларов. Решено амортизировать его за 4 года, т.е. по 25% в год. В приведенной ниже таблице показано, каким образом будет проводиться амортизация оборудования в течение срока его службы (все цифры округлены до целого доллара).

График амортизации

Год	Расчёт амортизации	Чистая балансовая стоимость
Год 1	$10 000 x 25% = $2 500	$7 500
Год 2	$7 500 x 25% = $1 875	$5 625
Год 3	$5 625 x 25% = $1 406	$4 219
Год 4	$4 219 x 25% = $1 055	$3 164

Стоит обратить внимание на то, что при использовании этого метода актив полностью не списывается никогда, и в конце 4-го года он будет иметь определённую остаточную стоимость. В данном примере автомобиль по данным бухгалтерии будет оцениваться в 3 164 доллара. Таким образом, признаётся, что объект может иметь определённую стоимость при перепродаже в случае его замены.

Примечание по поводу учёта общих затрат

Накладные расходы часто распределяются между центрами затрат по заранее заданному коэффициенту. Такое распределение может проводиться в момент регистрации операции бухгалтерией или в конце отчётного периода путём выполнения одной корректировочной проводки. Решение о порядке распределения затрат между центрами затрат может основываться на разных критериях в зависимости от так называемого *фактора затрат*, например:

* Количества сотрудников, работающих на проектах
* Количества центров затрат
* Размера бюджета каждого из проектов
* Затрат на содержание персонала проекта
* Площади, занятой подразделением
* Количества клиентов или бенефициаров
* Фактического потребления (например, пройденного километража, выполненных копий).

Не существует единого надёжного правила отнесения накладных расходов на проекты; к решению этого вопроса нужно подойти с точки зрения логики, а используемые критерии должны быть обоснованными.

Например, при разнесении зарплат сотрудников, занимающихся централизованным оказанием поддержки проектов, можно использовать число сотрудников проекта, а для разнесения стоимости аренды офиса можно воспользоваться фактической площадью, занятой персоналом проекта.

Какой бы метод ни был избран, он должен быть справедливым и обоснованным, и, кроме того, последовательно применяться.

Глава 5. Финансовые отчёты

Как разобраться в цифрах

Введение

Эта глава:

* Отвечает на вопросы, кто, что, когда и почему делает в области финансовой отчётности.
* Объясняет, как толковать финансовые отчёты с применением анализа тенденций и показателей.
* Разъясняет, как составлять управленческие отчёты и пользоваться содержащейся в них информацией.
* Определяет основные характеристики отчётов для доноров.
* Указывает основания для предоставления отчётности нашим бенефициарам.

Кому нужны финансовые отчёты?

Как мы уже знаем, одной из основных причин ведения бухгалтерских записей является последующее получение информации о том, как осуществляется управление организацией. Следующим шагом после формирования учётных систем и бюджетов является формирование финансовых отчётов для того, чтобы рассказать о финансовых делах организации и проконтролировать их.

При условии надлежащего ведения бухгалтерских записей и их проверки на достоверность на составление финансового учёта уйдёт гораздо меньше времени, чем вы могли подумать.

Финансовые отчёты должны быть своевременными, достоверными и релевантными.

Финансовые отчёты нужны, прежде всего, тем, кто отвечает за управление организацией, а также нынешним и потенциальным донорам; в то же время, лицам, отвечающим за финансовое управление НПО, тоже приходится отчитываться о своей работе перед широким кругом заинтересованных лиц.

На пару минут задумайтесь обо всех людях и агентствах, работающих с вашей НПО, и о том, для чего им может понадобиться финансовый отчёт о деятельности вашей организации.

В Таблице 5.1 представлены основные получатели отчётов и причины, по которым им требуется эта информация.

Таблица 5.1: Кому нужна финансовая информация о НПО?

Заинтересованные стороны	Для чего это им нужно?
Персонал проектов	Чтобы знать, сколько есть денег и ресурсов для выполнения их проектов, и сколько уже было потрачено
Руководители	Чтобы контролировать расходование средств проектов, в частности, в сравнении с первоначальными планами. Чтобы лучше планировать работу на будущее.
Персонал финансовой службы	Чтобы быть уверенными в наличии достаточного объёма средств в банке для закупки тех вещей, которые требуются НПО для реализации программ.
Совет попечителей	Чтобы контролировать использование ресурсов для достижения целей НПО.
Доноры	Чтобы быть уверенными в использовании их грантов согласно договорённостям и в достижении целей проектов. Чтобы принимать

	решения о дальнейшей поддержке организации в будущем.
Государственные органы	Чтобы быть уверенными в том, что НПО платит все налоги и не злоупотребляет своим "неприбыльным" статусом.
Бенефициары проекта	Чтобы знать, сколько стоят предоставляемые им услуги, и решить, насколько они нужны соответствующему сообществу.
Широкая публика	Чтобы знать, сколько денег НПО привлекает и расходует в течение года, и на какие цели.

Из этого списка видно, что у финансовых отчётов имеется множество заинтересованных пользователей как внутри организации, так и за её пределами — они пользуются финансовой информацией в целях управления и контроля. Таким образом, вряд ли кого-либо удивит то, что для разных пользователей нужны разные отчёты, указанные в Таблице 5.2 ниже.

Таблица 5.2: Разные отчёты для разных пользователей

	Руководство программы	Отчётность перед заинтересованными сторонами
Внутренние	Управленческая отчётность Отчёты о мониторинге бюджета и Отчёты о движении денежных средств	Отчёты правления
Внешние	Отчёты о ходе работ для доноров (финансовые и текстовые)	Отчёты для доноров Финансовая отчётность, прошедшая аудит Отчёты для бенефициаров

В течение финансового года проводится обобщение бухгалтерской информации и её преобразование в управленческую отчётность, предназначенную для внутреннего мониторинга ситуации в сравнении с бюджетом. В конце года составляются годовые отчёты (т.е. баланс и счёт доходов и расходов) для того, чтобы сообщить результаты года внешним заинтересованным сторонам. К НПО может быть выдвинуто требование о предоставлении отдельных отчётов о ходе работ организациям-донорам с определённой периодичностью в течение года.

Годовая отчётность

Давайте вернёмся к балансу и счёту доходов и расходов. Эти годовые финансовые отчёты показывают в обобщённом виде:

* источники денежных средств;
* цели, на которые они были получены;
* направления расходования средств, и
* результаты проведенной деятельности.

Эти отчёты должны быть составлены как можно раньше по окончании финансового года — например, в течение шести недель — и переданы на внешний аудит. Устав организации часто устанавливает конечный срок предоставления отчётности членам организации.

Годовая отчётность вместе с годовым отчётом является основным рекламно-информационным пакетом документов, в котором заинтересованы многие пользователи. В связи с этим годовая отчётность должна:

* представлять организацию в как можно более лучшем свете;
* помогать ей в выполнении работ;
* удовлетворять потребности пользователей отчётности; и
* удовлетворять требованиям аудиторов.

Если в годовой отчётности НПО значатся большие суммы накопленных средств, то у читателя отчёта может сложиться впечатление о том, что организация располагает

вполне достаточными ресурсами, поэтому донор может отказаться от выделения средств на поддержку новых инициатив. В то же время, организация может располагать значительными денежными резервами по вполне уважительным причинам — например, она могла отложить средства на замену оборудования или выполнение строительных работ. По таким моментам необходимо предоставлять разъяснения, чтобы убедить потенциальных доноров, что поддержка с их стороны действительно нужна.

Интерпретация отчётности

Любое взятое отдельно число мало говорит о качестве достигнутого результата. Чтобы показатели имели смысл, их нужно с чем-то сравнивать — например, с "отраслевым" стандартом или с показателями предыдущего года.

При интерпретации баланса и счёта доходов и расходов мы можем выполнять два вида финансового анализа:

* **Анализ тенденций**, задающийся вопросом: "Как у нас идут дела по сравнению с прошлым периодом?"
* **Анализ показателей**, который позволяет истолковать и сопоставить финансовые результаты.

*** Анализ тенденций**

Для анализа тенденций нужно не менее двух наборов показателей, полученных по одной и той же методике бухгалтерского учёта и описывающих два последовательных периода — как правило, два разных года. При сопоставлении цифр можно выявить тенденции и воспользоваться полученной информацией для прогнозирования тенденций на будущее или для установления плановых показателей. Анализ тенденций целесообразнее проводить вместе с анализом финансовых показателей.

*** Анализ финансовых показателей**

Анализ финансовых показателей широко используется в бизнесе для оценки прибыльности и эффективности компаний. Анализ показателей применяется в неприбыльном секторе довольно редко; тем не менее, он очень полезен при условии его проведения с учётом реалий сектора. Показатели дают возможность сравнивать отчёты в разных валютах, полученные от организаций разного масштаба путём приведения их к "общему знаменателю".

Доноры часто пользуются этим методом при оценке деятельности организаций, в частности, для сравнения сопоставимых статей затрат (например, административных) похожих организаций или проектов.

Показатели важны как **подсказки** о том, что происходит, а не как абсолютное мерило хорошей или плохой работы. Анализ показателей помогает менеджерам ответить на три основных вопроса, возникающих в отношении любой организации:

* **Финансовая стойкость** — будет ли наша организация иметь достаточно финансовых ресурсов для того, чтобы служить людям завтра так же хорошо, как и сегодня?
* **Результативность** — обслуживает ли наша организация максимально возможное количество людей при данном объёме ресурсов и при минимально возможных затратах?
* **Эффективность** — насколько ответственно наша организация управляет своими ресурсами?

Анализ счёта доходов и расходов

Можно рассчитать показатели счёта доходов и расходов, если поделить каждую статью на совокупный доход (и умножить на 100%). Таким образом можно оценить относительный вес различных статей в отчёте. Например, можно сравнить относительные показатели административных затрат и прямых проектных затрат. Это полезно для привлечения внимания к важным направлениям и снижения внимания к несущественным проблемам (а члены правлений часто грешат излишним вниманием к мелочам).

Этот расчёт должен также показать уровень **зависимости от доноров.** Для этого нужно разделить общую сумму донорских грантов на совокупный доход, и умножить на 100%. Если ваша стратегия финансирования предусматривает снижение зависимости от внешней помощи, то именно этот показатель (коэффициент зависимости) поможет установить плановый уровень зависимости и проконтролировать его достижение. Следующим уровнем анализа является сравнение показателей текущего и предыдущего года для выявления тенденций.

Анализ баланса

Во-первых, можно сразу же поделить все статьи на совокупный доход, взятый из счета доходов и расходов, для того, чтобы оценить относительный вес различных статей баланса.

Коэффициент выживаемости можно рассчитать путём деления общих резервов (т.е. доли накопленных средств, не имеющих целевого назначения) на совокупный доход (взятый из прилагающегося счёта доходов и расходов).

Если затем умножить результат на 365, то можно оценить количество дней, в течение которых организация сможет выжить в наступающем году при отсутствии дохода и сохранении масштабов деятельности.

"Кислотный тест" ставит вопрос: *"Можем ли мы погасить свои долги прямо сейчас?"* Для расчёта этого показателя нужно разделить оборотные активы за вычетом менее "ликвидных активов" типа запасов и авансов (иными словами, оставить только краткосрочную задолженность дебиторов и кассу) на текущие обязательства (т.е., краткосрочную кредиторскую задолженность и овердрафты). Результат в идеале должен быть как можно ближе к 1:1. Если показатель равен 1:1, то у организации достаточно денег для того, чтобы расплатиться с долгами, которые должны быть погашены в ближайшее время.

"**Коэффициент текущей ликвидности**" ставит вопрос: *"Можем ли мы погасить свои долги в течение 12 месяцев?"* Для его расчёта нужно разделить общую стоимость оборотных активов на общую стоимость текущих обязательств, оценив таким образом ликвидность организации в более долгосрочной перспективе. Удовлетворительным считается отношение 2:1. Опять-таки, для выявления важных тенденций сравните между собой показатели баланса за два года.

*** Анализ показателей — короткий справочник по формулам расчёта**

Показатель	**Формула**
1. Зависимость от доноров: рассчитывается в %	ОБЩИЙ ДОХОД ОТ ДОНОРОВ X 100% / СОВОКУПНЫЙ ДОХОД
2. Использование дохода: рассчитывается в %	СТАТЬЯ РАСХОДОВ X 100% / СОВОКУПНЫЙ ДОХОД
3. "Коэффициент выживаемости": рассчитывается в неделях или днях	ОБЩИЕ РЕЗЕРВЫ* X 52 или X 365 / СОВОКУПНЫЙ ДОХОД * неограниченные фонды общего назначения среди накопленных средств. В качестве альтернативы можно использовать показатель чистых оборотных активов.)
4. "Кислотный тест" или коэффициент ликвидности рассчитывается как отношение n:n*	ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ минус АВАНСЫ / ТЕКУЩИЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА * Отношение должно быть в диапазоне от 0,8 до 1,2 к 1. Результат 1 к 1 означает, что средств достаточно для покрытия погашаемых в ближайшее время долгов.
5. Коэффициент текущей ликвидности: рассчитывается как отношение n:n*	ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ / ТЕКУЩИЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА * Удовлетворительным считается отношение 2:1 - средств достаточно для погашения задолженности в течение 12 месяцев.

Управленческая отчётность

Менеджерам финансовая информация нужна в течение всего финансового года для отслеживания выполнения проектов.

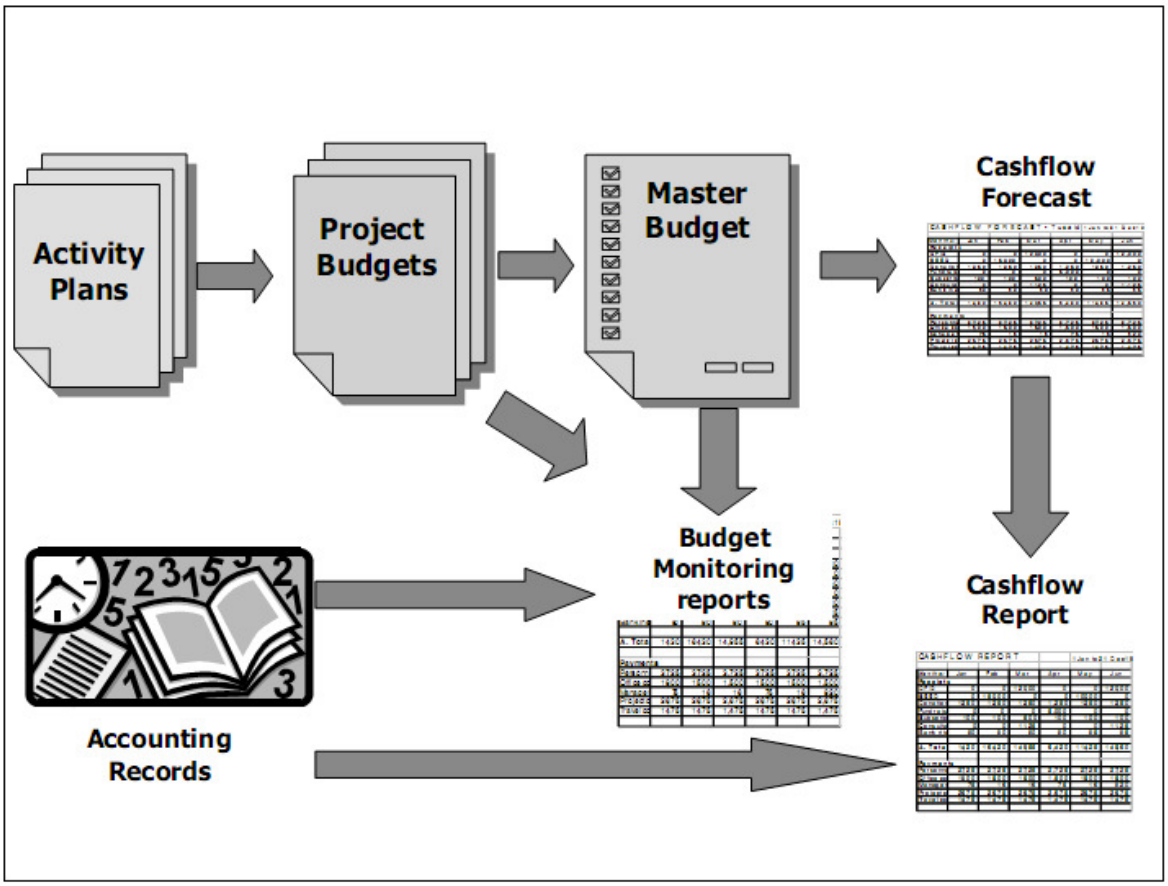
Управленческая отчётность должна в идеале формироваться ежемесячно, а если это невозможно, то не реже раза в квартал. Поскольку отчёты составляются для того, чтобы менеджеры могли принимать решения о дальнейшем управлении организацией, то сроки заседаний руководящего органа должны планироваться в соответствии с циклом формирования управленческой отчётности так, чтобы во время встречи информация оставалась актуальной.

Менеджерам нужны два вида отчётов: отчёт о выполнении бюджета (где сравниваются плановые и фактические показатели) и отчёт о движении денежных средств.

На рисунке 5.1 показано, как формируются управленческие отчёты в результате процессов финансового планирования и финансового учёта.

Рисунок 5.1: Технологическая схема управленческой отчётности

Планы действий	**Бюджеты проектов**	**Сводный бюджет**	**Прогноз движения денежных средств**
Бухгалтерские записи		**Отчёты о результатах мониторинга бюджета**	**Отчёт о движении денежных средств**



Отчёт о выполнении бюджета (план/факт)

Отчёт о выполнении бюджета сравнивает запланированные в бюджете доходы и расходы отчётного периода с фактическими доходами и расходами того же периода.

Разница между этими показателями называется "отклонением" и оценивается на значимость. Пример отчёта приведен в Приложении 14.

Показатели для отчёта берутся из основных бухгалтерских книг. Раз в месяц проводятся сверка и обобщение сведений обо всех операциях. Поскольку счета открываются в соответствии со статьями бюджета, дополнительный анализ не нужен.

Мы уже видели, как работает такая система в нашем примере "Руди идёт в кино". Вот отчёт Руди о выполнении бюджета:

Отчёт Руди о выполнении бюджета

Статья	**Первоначальная смета $**	**Фактические затраты $**	**Отклонение**	**Плохо или хорошо?**
Транспорт	1,50	0,75	0,75	
Еда	3,50	3,00	0,50	
Билет	3,00	4,00	(1,00)	
ИТОГО	8,00	7,75	0,25	

Мы видим результат того, что Руди слишком поздно бросился покупать более дешёвые билеты в кино. Он истратил лишний 1 доллар на билеты, но из-за того, что у него не осталось денег на автобус (и его подвезли бесплатно), он в целом добился экономии.

Анализ отклонений

Этот анализ заключается в рассмотрении значительных отклонений от бюджета, объяснении причин их возникновения и поиске путей к исправлению ситуации. Отклонения часто обозначают как "благоприятные" (в целом хорошие) или "неблагоприятные" (в целом плохие):

Благоприятными считаются отклонения:

- при которых фактический доход превышает сумму, запланированную в бюджете; или
- при которых фактические затраты ниже, чем планировалось (следует отметить, что это не всегда хорошо в случае НПО).

Неблагоприятными считаются отклонения:

- при которых фактический доход ниже суммы, запланированную в бюджете; или
- при которых фактические затраты превышают сумму, запланированную в бюджете.

Кроме того, имеет смысл анализировать причины отклонений и их характер (являются ли они постоянными или временными). Отклонения могут являться следствием:

* изменения цен
* изменения объёмов
* изменения плана
* изменения сроков

Задание

Рассмотрите отчёт Руди о выполнении бюджета, представленный выше.

* Какой результат является неблагоприятным, а какой — благоприятным?
* Что привело к изменениям?

*** Отчёт о движении денежных средств**

Отчёт о движении денежных средств является прогнозом движения денежных средств, в котором учтены фактические поступления и платежи каждого месяца, а также вся свежая

информация о будущих затратах или планах привлечения средств. Он позволяет менеджерам предвидеть периоды недостаточности остатков средств для выполнения всех обязательств и максимально использовать в течение года все избыточные средства.

Презентация отчётов

Отчёты требуют большой подготовительной работы, поэтому нужно сделать так, чтобы люди их читали и пользовались ими. Следует задуматься над тем, кто будет читать отчёт и какой должна быть форма отчёта, чтобы он был полезен.

* **Отчёты об исключениях**

Менеджеры и члены правления — это, как правило, занятые люди, у которых редко есть возможность читать все отчёты, которые им присылают. В финансовых отчётах им наиболее важна сводка ключевых моментов, требующих их внимания.

"Отчёт об исключении" очень полезен из-за того, что он в виде представляет собой связный текст, прилагающийся к управленческой отчётности, в котором изложены наиболее важные моменты, а особенно те из них, которые требуют внимания руководства или решений правления.

Ещё одним преимуществом является уделение меньшего внимания несущественным вопросам — слишком часто члены правления тонут в деталях, что отвлекает их от решения действительно важных вопросов.

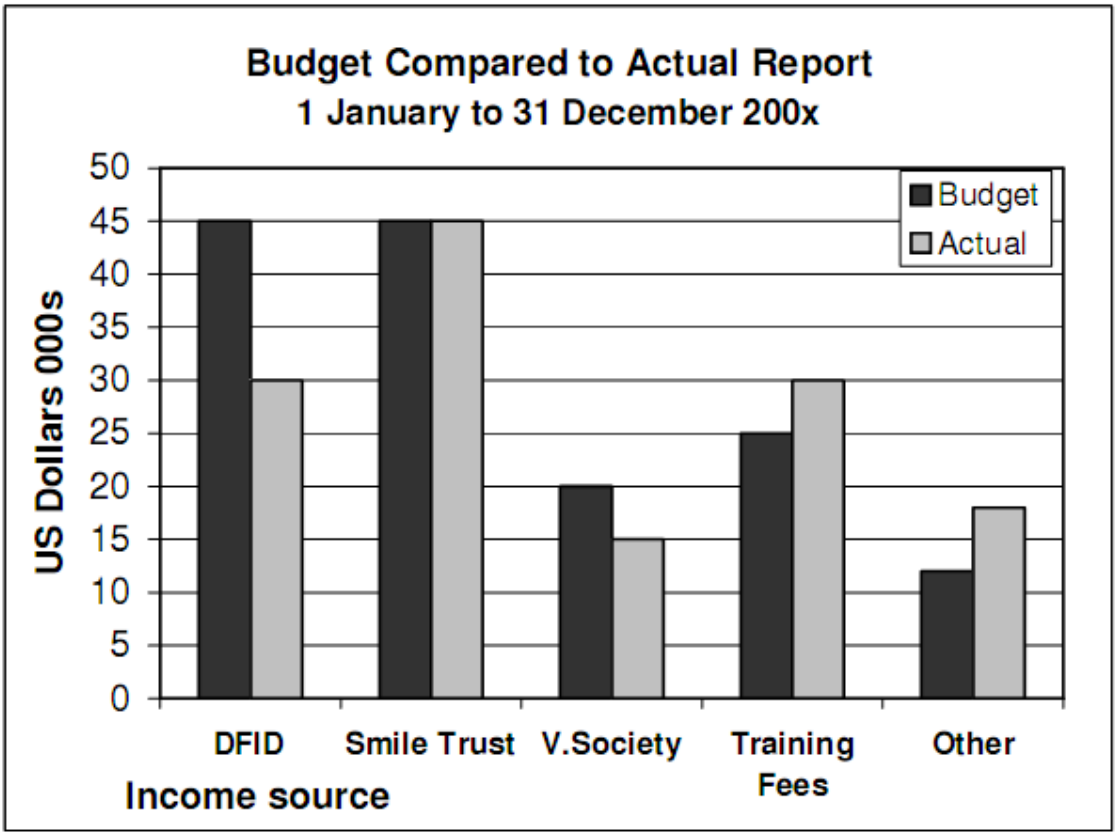
Отчёт об исключении должен содержать не более одной-двух страниц; в нём нежелательно использовать технический жаргон; все важные вопросы имеет смысл представить в виде маркированного списка — это упростит чтение. Вот предлагаемый формат Отчёта об исключении:

* **Обзор** отчётного периода — т.е., даты, которые описывает отчёт; порядок составления отчёта; деятельность, которой посвящены прилагаемые отчёты; и автор отчёта.
* **Значительные "отклонения"** в отчёте о выполнении бюджета и прогнозе движения денежных средств — нужно выделить наиболее значительные отклонения от бюджета и пояснить их. Речь должна идти не только о перерасходовании бюджета — недорасходование тоже может быть проблемой, особенно если это связано с работами по проектам.
* **Рекомендации** по принятию мер — т.е. по проведению исправительных мероприятий, нацеленных на решение ключевых проблем, выделенных в предыдущем разделе. Например, стратегии избежания кризиса денежных потоков в течение ближайших месяцев; пересмотр планов деятельности с целью приближения показателей проектов к плановым показателям; ограничение использования транспортных средств, если эксплуатационные затраты намного выше запланированных в бюджете.

* **Альтернативные форматы**

Стоит рассмотреть возможность формирования отчётов в графическом формате — например, для отчёта "план/факт" можно воспользоваться гистограммой (см. **рисунок 5.2**), а для отчёта о доходах и расходах — секторной диаграммой. Люди с ограниченными математическими способностями будут только приветствовать такой подход.

Рисунок 5.2: Использование графики в финансовой отчётности



Отчёт о выполнении бюджета

Доллары США, тыс.				Бюджет Факт
ДФИД	"Смайл траст"	"В Сосайети"	Оплата обучения	Другое
Источник дохода				

Использование отчётов

Целью рассмотрения любого набора отчётов — будь-то годовых отчётов или последнего комплекта управленческой отчётности — является оценка здоровья организации и получение уверенности в том, что организация решает поставленные перед ней задачи.

Если отчёты формируются вовремя, то решение всех проблем может быть начато заблаговременно, что позволит принять меры к исправлению ситуации.

* **Выявление проблем, поиск решений**

Отчёты о мониторинге бюджета помогают выявить проблемные зоны и заблаговременно предупреждают о невыполнении плановых показателей. Кроме того, они помогают выявить мошенничество или злоупотребления.

Есть четыре ключевых показателя, которые нужно рассматривать в первую очередь:

* О чём говорит **итоговая строка**? Был ли бюджет в целом перерасходован или неизрасходован, и насколько это важно в данном периоде? Плюс-минус 10% — это вполне нормально.

* Наблюдаются ли **значительные отклонения** по отдельным статьям? Разъяснены ли причины отклонений? Например, бюджет на проживание может быть значительно превышен в нехарактерный для этого период, а комиссионный доход слишком низок для рассматриваемого периода. Обращать внимание нужно не только на перерасход, но и на неполное расходование средств — это не менее критично для НПО.

Рисуют ли взаимосвязанные статьи бюджета (т.е., затраты, связанные с определёнными видами деятельности) одну и ту же картину? А может, они противоречат друг другу? Например, бюджет проекта на закупку материалов неизрасходован, что указывает на задержки в его осуществлении, а затраты на эксплуатацию автомобиля проекта слишком высоки.

Говорят ли численные показатели отчёта о выполнении бюджета то же, что и текстовый отчёт.

Иногда цифры просто выглядят не так, как надо… Доверьтесь своим инстинктам и своей интуиции.

Может возникнуть необходимость принятия ряда решений или мер:

Проблема	Решение / мероприятие
Возникла угроза перерасхода бюджета - может не хватить денег на завершение проекта	- Обратиться за разрешением на использование средств, сэкономленных по другим статьям бюджета - Ограничить или отложить некоторые работы - Провести сбор средств для увеличения дохода - Расширить деятельность, приносящую доход - Воспользоваться резервами для финансирования "провала"
Наблюдается недорасход по статьям бюджета - это указывает на невыполнение запланированных работ	Приложить усилия к активизации проекта, чтобы выполнить плановые показатели и обязательства перед донором.
Доход превышает запланированный	Либо: - расширить деятельность по определённым направлениям, либо - отложить профицит на "чёрный день" (если разрешит донор)
По взаимосвязанным статьям бюджета наблюдаются различные результаты	Установить причины — это может указывать на мошенничество или злоупотребления.

НПО должны помнить о следующих моментах, принимая решения на основе финансовых отчётов:

* Увольнение персонала должно применяться лишь в виде крайней меры. Оно является необходимым лишь в случае неожиданного изъятия средств.

* Если средства предоставлены с определённым целевым назначением, ими нельзя пользоваться для выполнения других работ, по которым возник дефицит.

* Если возникает необходимость сокращения проекта, нужно обсудить причины этого и пересмотренный план проекта с участием лица, финансирующего соответствующее направление.

*** Прогнозирование будущего**

Отчёты о выполнении бюджета особенно полезны, начиная примерно со второго квартала, для прогнозирования результатов на конец года и проведения процесса формирования бюджета на следующий год. В принципе, отчёты позволяют с достаточной степенью достоверности сказать, закончит ли организация год с дефицитом или профицитом. Это очень важно для отношений организации с донорами.

* Из-за большого дефицита организация может показаться неконтролируемой и плохо управляемой.

* Небольшой дефицит может отражать большие потребности и создавать ощущение надлежащей работы руководства.
* Незначительный профицит может быть признаком хорошего управления.
* Большой профицит может указывать на неспособность удовлетворения потребностей или недостаточный опыт в области составления бюджетов.

Существует множество путей сокращения профицита в конце года, включая закупку нового оборудования, заказ канцтоваров и т.п. С большим дефицитом вряд ли можно что-то сделать за исключением заблаговременного предупреждения заинтересованных сторон и предоставления им очень качественных объяснений в надежде на то, что резервы окажутся достаточными для покрытия дефицита. Пример Прогнозного отчёта приведен в Приложении 17.

*** Управление денежным потоком**

Отчёт о движении денежных средств полезен для прогнозирования избытка и недостатка наличности, и принятия мер к избежанию кассовых разрывов. При наличии достаточного запаса средств руководство организации должно заниматься хорошим казначейским управлением — вкладывать средства для максимального увеличения процентных доходов.

Если наличные ресурсы ограничены, нужно контролировать способность организации вовремя расплачиваться с кредиторами (например, с использованием показателей ликвидности), и принимать надлежащие меры, если эти показатели указывают на потенциальные финансовые сложности.

Существуют следующие возможности управления денежными потоками:

* Контроль за кредитами — заставьте должников расплачиваться вовремя
* Пересмотр графиков получения грантов — просите оплату авансом, а не на покрытие уже осуществлённых затрат
* Ежедневно сдавайте в банк все полученные деньги
* Просите особые условия оплаты у основных поставщиков (и придерживайтесь их)
* Оплачивайте часть накладных расходов в рассрочку — например, страховые премии
* Установите приоритеты для основных платежей
* Отложите мероприятия, ведущие к дополнительным расходам — например, наём персонала, аренду, закупку оборудования
* Договоритесь о предоставлении овердрафта — это эффективный, но дорогой в использовании инструмент.

Отчётность перед организациями-донорами

Стоит помнить о том, что организации-доноры сами отчитываются перед заинтересованными сторонами (попечителями, правительством, налогоплательщиками и т.п.), и в смысле получения нужной им информации они зависят от вас.

*** Подотчётность**

Финансовая подотчётность требует от вас показать донору, что предоставленные им средства были использованы в соответствии с целевым назначением. Отправным пунктом здесь является первоначальная заявка на выделение средств и директивы, которые, как правило, предоставляются при подтверждении гранта и подписании

договора или соглашения сторонами.

Очень важно придерживаться условий и соблюдать сроки подачи отчётов, чтобы обеспечить доверие к себе и своевременное получение гранта.

* **Условия предоставления грантов**

Всегда нужно проверять, на что вы согласились в рамках соглашений о финансировании, заключенных с вашими донорами. Доноры могут выдвигать самые разнообразные условия, включая:

* **Отчёты о ходе работ** — периодичность, формат и стиль отчётов; они, как правило, подаются раз в квартал ко времени перечисления траншей грантов.
* **Объём и целевое назначение средств** — на что могут или не могут быть использованы предоставленные средства; можно ли их переносить с одного финансового года на следующий.
* **Административные накладные расходы** — конкретные статьи, которые являются приемлемыми или неприемлемыми, или же процентный лимит, установленный для гранта в целом.
* **Статьи бюджета** — определённые статьи бюджета или счета, соответствующие первоначальной заявке о выделении гранта.
* **Политика перераспределения** — предоставление (или непредоставление) права на передачу излишков в рамках бюджета из одной статьи в другую, и лимиты, установленные для такого перераспределения.
* **Метод учёта** — метод начислений или кассовый метод.
* **Банковские счета и проценты** — некоторые доноры требуют использования отдельных банковских счетов, и/или не позволяют организации оставлять себе полученные по вложенным суммам проценты.
* **Политика амортизации** — что делать с основными средствами, закупленными на средства гранта.
* **Внешний аудит** — некоторые доноры требуют проведения отдельного внешнего аудита.

* **Отчёт перед донором**

Доноры требуют от НПО демонстрации своей финансовой надёжности до предоставления средств. Именно поэтому так важно отчитываться перед донорами. Чаще всего в отчёт включается сводка о выполнении бюджета, текстовый отчёт о проводимой деятельности. (Пример Отчёта перед донором приведен в Приложении 15).

При работе с несколькими донорами очень важно организовать работу по учёту таким образом, чтобы с лёгкостью получать информацию, которую требует донор. В ином случае организации придётся заниматься кропотливой работой по сбору информации для формирования каждого отчёта. Здесь особенно полезно использовать центры затрат.

При формировании отчётности для доноров:

* соблюдайте сроки предоставления отчётности (или обратитесь к донору с просьбой перенести срок)
* предоставляйте достоверные и поддающиеся проверке показатели
* не скрывайте недорасход или перерасход средств
* поясняйте все значительные отклонения
* информируйте донора обо всех потенциальных проблемах.

И, наконец, помните о том, что сотрудники организаций-доноров имеют огромный опыт сотрудничества с организациями вроде вашей; они практически всегда положительно откликнутся на просьбы о предоставлении консультаций.

Отчётность перед бенефициарами

Большинство НПО признают необходимость предоставления отчётности бенефициаром. Однако лишь немногие из них разработали системы формирования таких отчётов: большинство НПО сосредотачиваются на отчётности перед донорами, руководящими органами и штаб-квартирами.

Для полноценного участия в работе НПО бенефициарам нужен доступ к информации о планах, ресурсах и деятельности НПО. Повышение прозрачности и ответственности по отношению к бенефициарам несёт дополнительную выгоду, благодаря тому, что оно:

* Укрепляет доверие и уважение между сотрудниками НПО и бенефициарами
* Повышает качество решений, принимаемых в рамках программ, поскольку бенефициары предоставляют обратную связь о путях расходования средств
* Укрепляет способность бенефициаров принимать собственные решения от собственного имени
* Снижает риск неэффективности и мошенничества
* Поощряет более плотное участие сотрудников финансовой службы в полевой работе НПО.

Препятствием при выходе на новый уровень финансовой прозрачности может стать, в частности, повышение загрузки и так перегруженного работой персонала. В то же время, если всё сделать правильно, то польза перевесит затраты.

Вот несколько практических идей, касающихся отчётности перед бенефициарами:

* Облегчите восприятие информации, используя графическое представление.
* Используйте доски за пределами офисов для указания на них бюджетов, сумм средств, выделенных на каждое направление работы, и ежемесячно обновляйте данные о расходах.

Другие идеи, касающиеся отчётности перед бенефициарами и информацию о кампании организации Mango "Кто считает?", можно найти на сайте: **www.whocounts.org.**

Глава 6. Как защитить активы

"Лучше создать систему предотвращения мошенничества, а не его выявления".

Введение

Эта глава:

* Объясняет, почему важен внутренний контроль.
* Описывает принципы делегирования полномочий и размежевания обязанностей.
* Обращает внимание на важность применения процедур контроля наличных и сверки.
* Рассматривает методы управления основными средствами и контроля над ними.
* Советует, что делать в случае мошенничества или других нарушений.

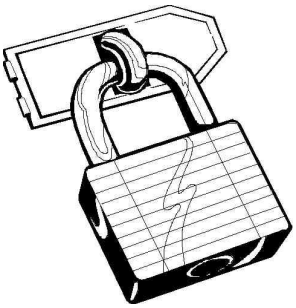
Управление внутренним риском

Давайте обсудим, что делать с внутренними рисками, с которыми НПО сталкиваются день ото дня. Риски можно поставить под контроль путём использования системы средств контроля, сдержек и противовесов, которая позволит избежать потерь и выявить ошибки и упущения в бухгалтерских записях.

Средства контроля очень важны для защиты всех лиц, занимающихся финансовыми вопросами организациями, позволяя избежать подозрений в нечестности, а вместе с ними и соблазнов.

Существует несколько различных категорий средств внутреннего контроля:

* Делегированные полномочия
* Размежевание обязанностей
* Сверка
* Контроль кассы
* Физический контроль



Делегированные полномочия

Совет попечителей делегирует полномочия по повседневному управлению организацией её руководителю (исполнительному директору). В крупной и напряжённо работающей организации не стоит ожидать, что один человек справится с принятием всех решений и утверждением всех операций. В связи с этим руководитель делегирует свои полномочия сотрудникам, чтобы снять с себя нагрузку и обеспечить бесперебойную работу во время отсутствия ключевых сотрудников.

* **Приказ о делегировании полномочий**

Каждая организация должна заранее решить, кто и чем должен заниматься в том, что касается финансов. Передовая практика предусматривает оформление этого решения в виде **приказа о делегировании полномочий**;

этот документ призван прояснить распределение полномочий на принятие решений,

выделение средств и принятие юридических обязательств от имени организации во избежание недоразумений. (Пример этого документа приведен в Приложении 2).

Приказ о делегировании полномочий должен содержать указания по выполнению следующих обязанностей:

* Размещение и утверждение заказов на товары и услуги
* Подписание чеков
* Утверждение затрат персонала
* Обращение с поступающими наличными средствами и чеками
* Доступ к сейфу и мелкой наличности
* Проверка и утверждение бухгалтерских записей
* Подписание юридически обязывающих документов.

Приказ о делегировании полномочий подлежит утверждению руководящим органом организации и должен пересматриваться раз в год на предмет его соответствия текущим потребностям организации. В этом приказе должен быть описан порядок замещения временно отсутствующих ключевых сотрудников. Нарушение порядка делегирования полномочий — это серьёзная проблема, которую необходимо решать соответствующими средствами.

* **Правила утверждения (санкционирования)**

При составлении приказа о делегировании полномочий устанавливаются следующие основные правила:

* Определение наиболее низкого уровня полномочий — принимается, что лица, находящиеся выше в иерархии управления, имеют как минимум те же полномочия, что и сотрудники низшего уровня.
* Никто не имеет права санкционировать операцию, приносящую ему личную выгоду.

Это открывает путь к обвинениям в злоупотреблениях.

* Подчинённые не имеют права санкционировать выплаты руководителям — такие решения должны передаваться на утверждение вышестоящему руководству.

Необходимо чётко определить все лимиты и условия, на которых делегируются полномочия. Например, человеку может быть поручено утверждать расходы до определённой суммы или по определённым категориям, или в рамках бюджета.

Размежевание обязанностей

Для защиты лиц, выполняющих различные процедуры, и устранения соблазнов, касающихся злоупотребления средствами организации, необходимо размежевать различные обязанности в рамках выполняемых финансовых процедур.

Например, обязанности по заказу товаров, их получению, утверждению оплаты, ведению бухгалтерских записей и сверке счетов не должны полностью ложиться на плечи одного человека. Это ведёт, помимо ослабления финансового контроля, к концентрации обязанностей у одного человека, и если он покинет организацию или будет долго отсутствовать, то вся работа по финансам остановится.

Именно поэтому обязанности должны распределяться между сотрудниками и/или членами комитета, если в организации есть только один или два сотрудника.

* **Процедура закупок**

Процедура закупок устанавливает действия и условия, которые должны быть выполнены персоналом для приобретения товаров и услуг в целях результативного и эффективного достижения целей организации. Эта процедура является основным примером размежевания обязанностей на практике.

Процедура:

* устанавливает процесс и полномочия на заказ, получение и оплату товаров и услуг;
* описывает методы оплаты или закупки, применяемые для различных товаров и

услуг — например, за что можно платить из мелкой наличности (такие случаи должны быть редкими), переводом из банка (например, зарплату) или со счетов у поставщиков (например, за канцтовары, бензин);

* устанавливает, когда нужно получать ценовые предложения от поставщиков — например, 2 предложения на все затраты более 100 долларов;
* содержит перечень утверждённых подрядчиков или поставщиков, если он применяется.

*** Подписание чеков**

У каждой организации должна быть группа людей, имеющих право подписывать чеки; таких людей должно быть достаточно для обеспечения эффективного выполнения платежей. Перечень таких людей должен регулярно пересматриваться и обновляться по мере ухода людей из организации.

Как правило, чек должен подписываться несколькими сотрудниками во избежание мошенничества.

НИКОГДА не просите лиц, имеющих право подписи, подписывать чеки "на будущее — это рушит всю идею использования нескольких подписей.

*** Проверка и утверждение бухгалтерских записей**

Ключевой обязанностью руководителей (исполнительного директора или финансового контролёра в крупной организации, или казначея в малой организации) является проверка и подписание документов, пересчёт мелкой наличности и регулярная проверка заказов.

Сверка

Сверка предусматривает проведение проверки бухгалтерских записей на предмет ошибок и упущений, которые до сих пор не были выявлены. Необходимо проводить регулярную сверку следующих документов:

* Банковской книги
* Книги мелкой наличности
* Журналов запасов
* Ведомостей зарплат и вычетов

После успешной сверки записей протокол сверки передаётся на независимую проверку по исходным документам линейному руководителю или члену комитета. Как указывалось выше, эта обязанность является ключевой для руководителя или казначея.

*** Банковская книга**

Банковскую книгу нужно сверять с банковской выпиской не менее одного раза в месяц. Задачей сверки является обеспечение согласованности собственных записей организации с записями банка, так как они представляют собой более или менее параллельный набор записей. Сверка выполняется путём сопоставления конечного сальдо банковской выписки по состоянию на определённую дату с конечным сальдо банковской книги по состоянию на ту же дату; с последующим разъяснением отклонений.

Эта проверка играет огромную роль не только в обеспечении точности и полноты записей, но и позволяет заблаговременно выявлять мошенничество.

*** Книга мелкой наличности**

Мелкая наличность должна проходить пересчёт и сверку не менее одного раза в неделю. При использовании системы с фиксированным остатком эта операция очень проста — нужно только сложить суммы всех выплат, осуществлённых после последнего пополнения, и пересчитать наличные в коробке. Сумма этих двух величин должна быть равна фиксированному остатку. Выявленные расхождения вносятся в книгу мелкой наличности как "невыясненные недостачи" или "невыясненные избытки", и относятся на соответствующую категорию. Обо всех расхождениях необходимо информировать руководство.

* **Журналы запасов**

Журналы запасов должны сверяться путём переучёта запасов на складе и проверки квитанций службы продаж для выявления возможных ошибок (и возможных недостач).

Образец **Ведомости переучёта** футболок представлен ниже. В нём указана стоимость запасов по состоянию на дату последнего переучёта. Затем указываются новые закупки и новые продажи. Таким образом, мы можем рассчитать *предполагаемую* стоимость запасов (по крайней мере, на бумаге).

Обратите внимание, что в таблице указывается как себестоимость продукции (т.е., сумма, уплаченная организацией поставщику футболок), так и цена продажи (т.е., цена, по которой организация собирается продавать футболки).

В то же время, после физического пересчёта и проверки футболок на складе фактическая цена оказывается ниже ожидаемой. (Скобки вокруг итоговых показателей указывают на недостачу).

Как вы думаете, чем можно пояснить эти расхождения?

Ведомость переучёта (пример)	Себестоимость, долларов	Цена продажи, долларов
Стоимость запасов по состоянию на 1 января 200х г.	3 000,00	6 000,00
Добавлено: стоимость закупок за период с 1 января по 31 марта 200х	800,00	1 600,00
Изъято: объём продаж за период	1 300,00	2 600,00
ОЖИДАЕМАЯ СТОИМОСТЬ ЗАПАСОВ:	2 500,00	5 000,00
ФАКТИЧЕСКАЯ СТОИМОСТЬ ЗАПАСОВ:	2 450,00	4 900,00
Разница	**(50,00)**	**(100,00)**

Эта разница могла возникнуть по одной или нескольким причинам:

а) Стоимость новых закупок может быть неправильной — например, доставленных футболок могло оказаться меньше. Это могло произойти в случае не слишком тщательной проверки доставленной от поставщика продукции по накладной и счёту-фактуре.

б) Величина продаж может быть указана неверно — например, либо была установлена неправильная цена, либо продажа была проведена неверно.

в) Могла иметь место кража.

г) Что-то из запасов могло быть передано кому-нибудь в качестве пожертвования или в целях рекламы без выполнения соответствующей проводки по счёту.

Какой бы ни была причина, она должна быть установлена, а системы, при необходимости, пересмотрены. Этот пример показывает, как важен регулярный переучёт запасов.

*

Книга заработной платы

Зарплатные ведомости и, особенно, ведомости с вычетами очень часто содержат неточности и часто используются для злоупотреблений путём внесения в них фиктивных сотрудников. Их необходимо сверять каждый месяц на предмет правильного выполнения отчислений и передавать соответствующим органам. Отказ от выполнения этих операций может привести к штрафным санкциям и вызвать недовольство персонала.

Контроль кассы

Соблюдайте "Семь золотых правил кассовой работы":

1. Денежные поступления должны храниться отдельно от выплачиваемых средств.

Нельзя класть полученные наличные в коробку для мелкой наличности — это приведёт к ошибкам и запутает бухгалтерские записи. Все поступившие в организацию деньги нужно как можно скорее внести в банк и провести по счетам

до последующей выплаты. Если этого не сделать, финансовая информация исказится.

Например, организация проводит курс обучения и взимает по 25,00 долларов с каждого из 10 участников. Стоимость питания и аренды помещения составляет 150,00 долларов, и оплачивается за счёт полученной платы за обучение. Остаток платы за обучение (100 долларов) вносится в банк.

В чём же проблема? Затраты на питание и аренду помещения не были проведены по счетам, а значит и не были отражены в финансовом отчёте. Кроме того, поскольку в банк была внесена только чистая сумма полученных платежей, может показаться, что в семинаре приняли участие лишь несколько человек, а потенциальная доходность такого семинара будет представлена в ложном свете.

2. Всегда выдавайте квитанции на полученные деньги

Это защищает получателя денег и убеждает плательщика, что деньги будут надлежащим образом учтены. Квитанции нужно выписывать чернилами, а не карандашом; желательно из книжки квитанций с пронумерованными страницами.

3. Всегда получайте квитанции на уплаченные деньги

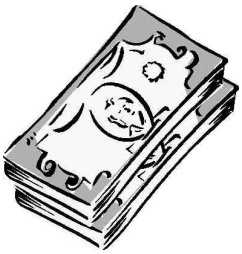
Иногда это может быть невозможным. Например, при закупке материалов на рынке; в этом случае сумму каждой операции необходимо зарегистрировать сразу же, чтобы не забыть, и перенести их в расходный ордер, утверждаемый линейным руководителем. Помните, отсутствие квитанции — это отсутствие доказательств осуществления закупки.

4. Вносите избыток кассы в банк

Валяющиеся по всему офису наличные — большой соблазн для вора, поэтому будет целесообразнее отнести их в банк, чтобы они приносили проценты. Небрежное обращение с наличными может вызвать у людей желание "позаимствовать" — многие случаи мошенничества начинались именно так. Поэтому нужно приложить все усилия к тому, чтобы наличные вносились в банк ежедневно или, по крайней мере, в течение 3 дней с момента поступления.

5. Введите чёткие процедуры получения наличных

Чтобы защитить людей, работающих с деньгами, при открытии ящиков для сбора наличных средств и т.п. должны присутствовать не менее двух человек. Два человека должны пересчитать деньги и подписать квитанцию.



6. Ограничьте доступ к коробке мелкой наличности и сейфу

Ключи от коробки и сейфа должны быть у уполномоченных должностных лиц. Они должны быть указаны в приказе о делегировании полномочий.

7. Сведите наличные операции к абсолютному минимуму

Мелкая наличность должна использоваться для платежей только в случае невозможности оплаты другим способом. По возможности, должны быть открыты счета у поставщиков, а их счета-фактуры следует оплачивать чеком. Преимуществом оплаты чеком является формирование параллельного набора бухгалтерских записей в виде банковской выписки. Кроме того, платить через банк

могут только лица, уполномоченные совершать платежи, что снижает вероятность краж и мошенничества.

Физический контроль

Физический контроль — это дополнительные меры предосторожности, предпринятые в соответствии со здравым смыслом для защиты активов организации.

* **Наличие сейфа**

Наличие сейфа или надёжного места для хранения наличных, чековых книжек, юридических документов и т.п. — это очень важный вопрос. Стоит рассмотреть возможность приобретения настоящего сейфа, если ваша организация оставляет у себя в офисе на ночь крупные суммы наличных. В то же время, сейфы стоят дорого, и если ресурсы организации скудны, то ей лучше заняться совершенствованием процедур работы с банком.

* **Страховое покрытие**

Исполнительный директор отвечает за надлежащее страховое покрытие на случай гибели, повреждения или кражи активов, чтобы обеспечить возможность их оперативной замены или компенсации. Существует множество видов страхования, в том числе:

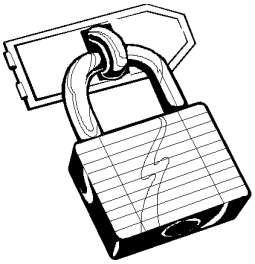
* Офисного имущества от пожара и кражи
* Зданий от пожара, затопления и урагана
* Автомобилей от аварий и угона.

Решение о целесообразности страхования имущества — это хороший пример управления риском как взвешивания всех "за" и "против" по поводу целесообразности страховки.

* **Защита основных средств**

Основные средства представляют собой богатство в виде земли, зданий, транспортных средств, машин и офисного оборудования; они требуют особого внимания, чтобы их стоимость сохранилась, а сами они не исчезли из-за отсутствия бдительности.

К мероприятиям по защите активов относятся Реестры активов, политика работы с автопарком и политика технического обслуживания оборудования.



Реестр активов

Реестр активов должен содержать по одной записи или странице на каждый объект. Каждому активу присваивается уникальный номер в целях его идентификации. Реестр содержит важную информацию о каждом активе, в частности:

* где и когда объект был куплен, и сколько он стоил
* где он хранится или находится
* на какую сумму он застрахован
* какова история его ремонтов
* каковы его серийные номера
* каковы гарантийные обязательства по нему
* каковы ставка и метод амортизации.

В реестре также должно быть указано лицо, ответственное за эксплуатацию и сохранность актива. Реестр активов должен проверяться высшим руководителем или

членом комитета раз в квартал, руководство должно информироваться обо всех расхождениях и принимать соответствующие меры. Пример ведомости Реестра активов приведен в **Приложении 19** (стр. А21).

Политика эксплуатации зданий и оборудования

Для сохранения стоимости зданий и оборудования организация должна проводить активную эксплуатационную политику. В случае зданий для этого может понадобиться договор об эксплуатации, под который должен быть выделен реальный бюджет.

Офисное оборудование типа копиров и другого электрооборудования должно проходить регулярное обслуживание у квалифицированных техников, чтобы обеспечить его надёжную работу.

Политика по работе с транспортными средствами

Каждая организация, владеющая транспортными средствами, должна иметь политику по обращению с ними. В ней описывается порядок решения таких вопросов, как:

* Амортизация
* Страхование
* Закупка, замена и утилизация
* Техническое обслуживание и ремонт
* Использование транспортных средств сотрудниками в личных целях
* Порядок действий на случай аварии
* Квалификация и обучение водителей
* Перевозка пассажиров.

Затраты на ремонт и замену должны быть адекватно учтены в рамках бюджетного процесса.

На каждый автомобиль необходимо завести журнал выездов, позволяющий оценить эксплуатационные затраты на километр пробега и внимательно отслеживать использование в личных целях. (Пример приведен в Приложении 10, стр. А24). Собрав информацию об эксплуатации автомобиля за 12 месяцев, вы сможете рассчитать средний уровень эксплуатационных затрат на километр пробега. Ниже приведен пример с решением.

Расчёт затрат на эксплуатацию автомобиля: пример с решением

Марка/модель автомобиля:	Toyota Hiace Van	
Дата покупки	26 декабря 1999 г.	
Цена покупки:	$20 000	
Срок / метод амортизации:	5 лет, линейный метод	
Техническое обслуживание и ремонт:	Сервис через каждые 6 000 км или каждые 3 месяца	
Пробег, км:	С 1 января по 31 декабря 2000 г.: пробег согласно спидометру по состоянию на 31.12.2000 МИНУС пробег согласно спидометру по состоянию на 01.01.2000 **Общий пробег за год:**	20 601 (201) **20 400**
1. Амортизация		$
Цена покупки	= $20,000	
Срок амортизации	= 5 лет	
Ежегодные амортизационные отчисления	= $20 000 / 5	4 000
2. Потребление топлива		

Всего ГСМ за год	5 500
3. Затраты на техническое обслуживание	
Общая сумма счетов-фактур за год: ремонт, сервис, запчасти, шины и т.п.	900
4. Страхование и налоги	
Страхование, дорожный сбор за год	3 300
ОБЩИЕ ЗАТРАТЫ НА ЭКСПЛУАТАЦИЮ АВТОМОБИЛЯ:	**3 300**
Расчёт затрат на километр пробега: Общая сумма за год $13 700 = Общий пробег 20 400 км	**$0 67**

Вывод: используя сведения из бухгалтерских документов и журнал пробега транспортных средств, мы можем оценить стоимость пробега Toyota Hiace Van в размере 0,67 центов за километр.

Порядок действий в случае мошенничества и других нарушений

Наверняка будут случаи, когда системы внутреннего контроля не предотвратят потери, вызванные хищением, мошенничеством или другими нарушениями. Под мошенничеством мы понимаем: целенаправленные противоправные действия, приводящие к финансовым потерям у организации. Это касается хищения товаров или другого имущества; фальсификации заявок на возмещение затрат; фальсификации (или уничтожения) записей для того, чтобы скрыть незаконные действия.

К мошенничеству не относятся: ошибки в бухгалтерском учёте; действия, приемлемые согласно сложившейся практике; и те случаи, когда потерь не было. К другим нарушениям относятся недозволенные действия, направленные на получение личной выгоды: например, "заимствования" из мелкой наличности; использование транспортных средств; злоупотребление телефонами и другим оборудованием.

Мошенничество отрицательно воздействует на организацию. Представьте себе, что в пруд бросили камень: первый всплеск — это потеря средств или оборудования, но, как показано на схеме, этим дело не кончается. Воздействие мошенничества проиллюстрировано на рисунке 6.1.

Рисунок 6.1: Последствия мошенничества

Изъятие средств

Снижение доверия к НПО

Невыполнение задач НПО

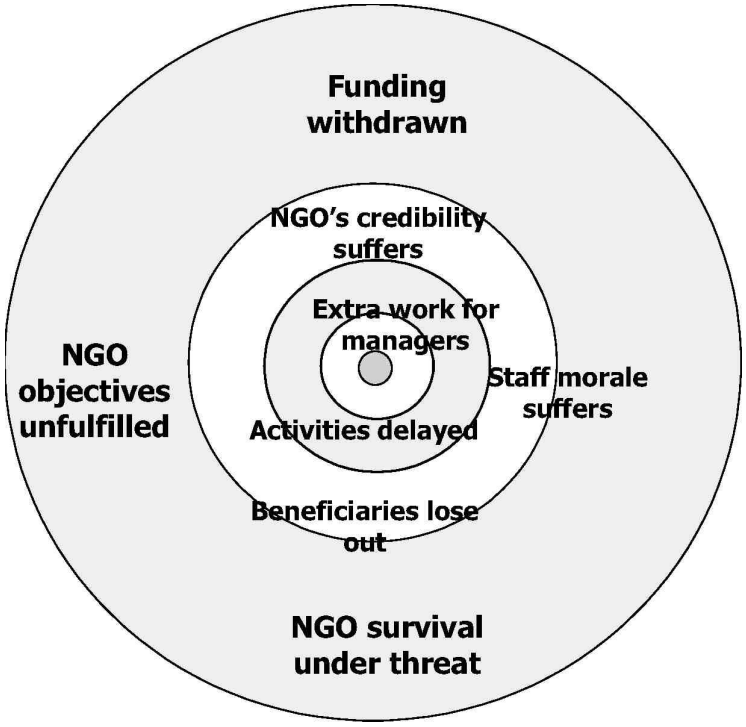
Дополнительная работа для руководителей

Снижение боевого духа сотрудников

Задержка выполнения работ

Потери бенефициаров

Выживание НПО поставлено под угрозу



Случаи мошенничества и других нарушений требуют деликатного обращения для смягчения долгосрочных последствий. Нужно быть готовыми к мошенничеству или финансовым нарушениям, а для этого необходимо разработать процедуру, описывающую меры, которые нужно предпринять.

*** Профилактика**

Процедура должна устанавливать процедуры текущего контроля, направленные на обеспечение сохранности активов организации и защиту сотрудников от подозрений в совершении мошенничества или других нарушений, и от соблазна их совершить. Наёмные сотрудники и волонтёры должны взять на себя обязательство выполнять процедуры внутреннего контроля, а в случае их отказа должны быть приняты меры в соответствии с правилами внутреннего распорядка организации.

*** Виды нарушений**

Процедура устанавливает различные виды нарушений, уровень их серьёзности и порядок действий в случае их возникновения. Например, все случаи хищений и мошенничества считаются серьёзными нарушениями, и наказываются немедленным увольнением без выходного пособия. Кроме того, во внутренних документах организации должно быть чётко указано, в каком случае о нарушении необходимо сообщить в полицию. При этом нужно принимать во внимание ситуацию на месте.

*** Выявление**

Процедура сообщения о подозрениях в нарушении должна быть доведена до всех сотрудников. Она должна обеспечивать простоту подачи сообщений без возникновения угрозы мести.

При получении сообщения о нарушении или его выявлении необходимо составить протокол в письменном виде, и сообщить о нём вышестоящему руководителю. По всем докладам или подозрениям меры должны приниматься немедленно, по горячим следам, и во избежание распространения слухов.

*** Служебное расследование**

При выявлении нарушения нужно действовать быстро и деликатно; доказательства нужно искать до начала официального расследования. Если все доказательства указывают на нарушение, то с подозреваемым нужно провести официальное собеседование в присутствии третьего лица, ведущего протокол.

Документы и записи нужно защитить, перекрыв доступ к ним со стороны нарушителей или путём временного отстранения подозреваемых от работы на время расследования. В политике указывается, кто отвечает за проведение служебного расследования. Здесь всё зависит от характера нарушения; расследование может проводиться руководителем организации, внутренним аудитором, внешним аудитором или, в более серьёзных случаях, полицией.

* **Последствия**

Не следует недооценивать долгосрочные и неосязаемые последствия мошенничества. Расследование потребует значительных затрат рабочего времени со стороны руководства. В частности:

* Люди будут расстроены из-за происшествия, и их нужно будет поддержать. Коллеги будут испытывать смешанные эмоции: гнев, чувство вины, разочарования и потери. Они будут обеспокоены тем, что их работа находится под угрозой.
* Может возникнуть необходимость привлечения и обучения новых сотрудников.
* Доноров необходимо будет заверить в сохранности их ресурсов и в том, что их проект не пострадает.

* **Краткий обзор**

Вот несколько советов по поводу того, что делать в случае мошенничества и других нарушений, чтобы СВЕСТИ РИСКИ К МИНИМУМУ:

ЧТО ДЕЛАТЬ:

Доложить об инциденте руководителю или члену правления

Расследовать нарушения, собрать сведения

Защитить активы и документацию

Сохранять спокойствие!

Действовать решительно

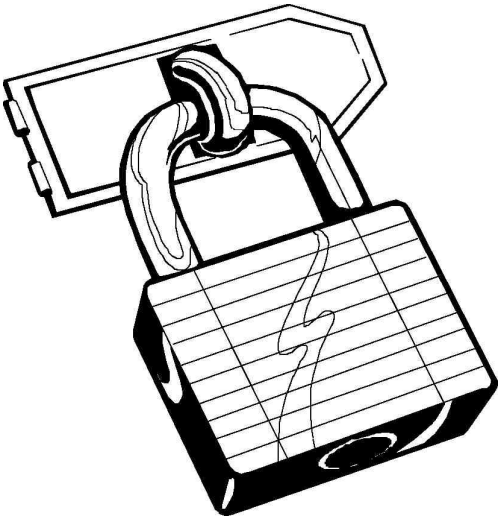
ЧЕГО НЕ ДЕЛАТЬ:

Смотреть в сторону

Не придавать значения последствиям мошенничества

Скрывать информацию, чтобы защитить кого-либо

В конце концов, лучше предохраняться, чем лечиться!



Глава 7. Проведение аудита

Независимая проверка учётных записей и систем

Введение

Эта глава:

* Объясняет, что такое аудит.
* Описывает различные виды аудита.
* Рассказывает о структуре аудиторского заключения.
* Даёт советы о том, как подготовиться к внешнему аудиту и пройти его.

Что такое аудит?

Аудит — это **независимая** проверка документации, процедур и деятельности организации, по результатам которой составляется аудиторское заключение.

Есть два вида аудита:

* Внутренний аудит
* Внешний аудит.

Как видно из названия, внешний аудит работает на благо лиц, находящихся за пределами организации — например, заинтересованных сторон и финансирующих агентств. Внутренний аудит выполняется для лиц, относящихся к организации, т.е. попечителей и руководства.

Аудита не нужно бояться; он открывает возможности для получения информации по поводу сильных и слабых сторон систем организации. Обсудите с аудитором направления совершенствования бухгалтерских систем и процедур учёта.

*** Почему НПО нуждаются в аудите?**

Аудит важен для НПО, так как он позволяет продемонстрировать стремление к прозрачности и подотчётности, и укрепить доверие к НПО. Кроме того, законы большинства стран требуют, чтобы финансовая отчётность раз в год проверялась независимым аудитором.

Внутренний аудит

Внутренний аудит выполняется по просьбе руководителей организации. В центре его внимания находятся вопросы соблюдения процедур и функционирования систем, установленных правлением и руководителями организации. В отчёте внутреннего аудитора содержатся сообщения и рекомендации по принятию мер, если это необходимо. Аудит может проводиться одним из сотрудников организации или человеком извне, приглашённым для проведения "внутреннего аудита".

Внутренний аудит предусматривает целый набор проверок в рамках независимого изучения ситуации, включая проверки:

* систем и процедур финансового учёта;
* систем и процедур управленческого учёта;
* механизмов внутреннего контроля.

Внутренний аудитор оценивает системы и процедуры на предмет достаточности, и проводит проверку на предмет того, используются ли они надлежащим образом. После этого аудитор подаёт своё заключение руководящему органу и руководству, а они принимают меры к исправлению ситуации, например, меняют процедуру или проводят обучение сотрудника.

Подход внутреннего аудитора к работе основывается на соображениях:

* Экономичности — за необходимые ресурсы платить не больше, чем нужно.
* Результативности — получать максимальную пользу от минимального количества ресурсов.
* Эффективности — выполнять задачи как можно успешнее или "делать то, что нужно".

Внешний аудит

Внешний аудит представляет собой независимую проверку финансовой отчётности, составленной организацией. Он, как правило, проводится в обязательном порядке (в силу требований закона). Внешние аудиторы могут также привлекаться к выполнению ряда других задач (например, к расследованию случаев мошенничества).

* **Цель**

Целью внутреннего аудита является проверка годовой отчётности на предмет того, насколько правдиво и достоверно она отражает финансовое состояние организации, а также на предмет использования организацией средств в соответствии с уставными целями и задачами.

Внешний аудит НЕ:

* Проводится для расследования мошенничества
* Заключается в подготовке отчётности
* Не сводится к получению свидетельства о том, что в организации "всё в порядке"
* Подтверждает эффективность систем внутреннего контроля
* Свидетельствует о 100% отсутствии ошибок в бухгалтерской документации.

Хотя выявление мошенничества не является главной задачей аудита, оно может быть выявлено в ходе проверок. Именно поэтому аудиторов называют "сторожевыми псами", а не "ищейками".

* **Назначение**

Внешний аудит может проводиться либо в рамках ежегодной проверки документации, либо в виде специальной проверки, заказанной агентством-донором. Аудит проводится бухгалтерской фирмой с признанной профессиональной квалификацией.

Аудиторов назначает Совет попечителей (или Собрание участников), а в случае специальной проверки — донор. Аудитор работает независимо от назначившей его организации. Независимость означает, что аудитор не должен заниматься ведением бухгалтерской документации и не должен иметь никаких личных связей с проверяемой организацией.

* **В чём он заключается?**

У аудиторов мало времени на выполнение работы, поэтому они сосредотачиваются на проверке достоверности набора операций и их результатов, а не проводят сплошную проверку. Хотя независимость аудиторов всегда нужно уважать и соблюдать, они предоставляют свои услуги за деньги, и эти деньги они должны отработать.

Расшифровка аудиторского жаргона:

"Материальный": объект считается "материальным", если он считается значимым для пользователей финансовой отчётности.

"Испытательная база": представительная выборка; считается, что остальные операции подобны проверенной выборке.

* **Аудиторское заключение**

По результатам аудита составляется заключение, в котором излагается мнение аудитора относительно того, насколько "правдива и достоверна" картина, которую рисуют финансовые отчёты (речь идёт о состоянии дел в организации и её деятельности за период).

Расшифровка аудиторского жаргона:

Слово "правдивый" означает, что операция действительно имела место и что актив действительно существует.

Слово "достоверный" означает, что операция правильно оценена, а активы и обязательства правильно учитываются.

В случае несогласия аудиторов с представленными организацией финансовыми результатами они могут дать заключение о том, что, по их мнению, документация не соответствует действительности. Такое заключение может иметь катастрофические последствия для НПО, стремящейся получить средства от доноров.

В этой таблице представлен обзор разновидностей заключений.

Аудиторское заключение	Примечание
Без оговорок	Бухгалтерская документация правдиво и достоверно отражает…. "Чистое" аудиторское заключение.
С оговорками: при условии…	Документация, в принципе, в порядке, но имеются конкретные проблемы — неправильная учётная политика или конкретный неподтверждённый расход.
С оговорками: несогласие	Ошибок в документации столько, что она не обеспечивает правдивого и достоверного отражения ситуации.
С оговорками и заявлением об отказе от ответственности	Аудиторы не могут выдать заключение из-за низкого качества или неполноты документов. Это очень плохо.

Если аудиторы предлагают внести какие-либо корректировки или изменения в проекты финансовых отчётов, то они должны быть утверждены правлением. Аудиторское заключение адресуется участникам организации, поэтому оно обычно официально принимается общим собранием участников.

Аудиторы часто также пишут Письмо руководству. Это отдельный документ, предназначенный для руководства организации. В нём описываются слабые стороны систем внутреннего контроля и предоставляются рекомендации по их совершенствованию. Руководители могут отреагировать на факты, изложенные в письме для руководства, и указать, какие меры они собираются принять.

* **Аудит со стороны доноров**

Иногда агентства-доноры требуют проведения независимого внешнего аудита документации и деятельности, и назначают для проведения проверки квалифицированное лицо. Основной задачей такого аудита является проверка целевого использования грантов в соответствии с бюджетом, предусмотренным первоначальным соглашением.

Аудитор или проверяющий непременно пожелает провести собеседования с сотрудниками организациями и членами комитета, и может даже обратиться с просьбой о присутствии во время проведения организацией её деятельности. Во время таких визитов следует всячески сотрудничать с аудитором и быть максимально честными и открытыми в том, что касается сильных и слабых сторон организации.

Что нужно аудитору?

Аудитору нужно тихое место для работы, где он без помех сможет выполнить необходимые проверки. Если возникает необходимость проведения собеседований с отдельными сотрудниками, то потребуется также отдельное помещение для конфиденциальных переговоров. В зависимости от характера проводимой проверки аудитор, как правило, заблаговременно запрашивает необходимые ему документы.

Проследите, чтобы все документы были актуальными и правильно хранились — это упростит рутинные проверки и обеспечит минимум помех в работе организации. Кроме того, это позволит сэкономить на гонораре за аудит. Контрольный список записей и других документов, которые могут быть затребованы аудитором, представлен ниже.

Контрольный список документов для аудитора

Группа записей	Описание
Основные бухгалтерские записи	* Банковская книга и книга мелкой наличности в полном объёме до конца года * Папка со счетами-фактурами и ваучерами на все статьи расходов * Папка или книжка квитанций, подтверждающих получение денежных средств * Банковские выписки, приходные ордера и чековые книжки * Ведомость заработной платы и соответствующие записи * Главная книга, если она ведётся
Обзоры и ведомости сверки	* Оборотно-сальдовая ведомость и/или сводка всех поступлений и платежей в разрезе категорий бюджета * Ведомости сверки с банком для всех банковских счетов по состоянию на конец года * Ведомость сверки книги мелкой наличности по состоянию на конец года * Журналы запасов
Ведомости	* Ведомость кредиторов (задолженность организации перед кредиторами) * Ведомость дебиторов (задолженность перед организацией) * Ведомость ожидаемых грантов * Ведомость грантов, полученных авансом * Реестр основных средств
Другие сведения	* Письмо из банка с подтверждением остатков (его запрашивают сами аудиторы) * Устав организации * Перечень членов комитета и сотрудников * Протоколы заседаний правления и совета * Соглашения о финансировании с организациями-донорами, и требования к аудиту

Благодарность:

Благодарим Саманту Мусоке, ACA, представителя организации Aclaim Africa (Уганда), за её вклад в написание этой главы.

Рекомендованная литература

Финансовый менеджмент и бухгалтерский учёт:

1. *Practical Financial management for NGOs. A distance learning CD-Rom*. ("Практический финансовый менеджмент для НПО. Компакт-диск для дистанционного обучения") Terry Lewis and Alex Jacobs. Fahamu/Mango 2005

2. *Financial Management for Development.* ("Финансовый менеджмент ради развития") John Cammack. INTRAC 2000

3. *Basic Accounting For Small Groups*, ("Основы бухгалтерского учёта для малых групп") Cammack, J. Oxfam, 2003.

4. Basic Accounting for Credit and Savings Schemes. ("Основы бухгалтерского учёта для кредитных и сберегательных программ") N., Elliott, Oxfam, 1996.

5. *A Practical Guide to Financial Management for Charities and Voluntary Organisations.* ("Практическое руководство по финансовому менеджменту для благотворительных и волонтёрских организаций") Kate Sayer. Directory of Social Change 2002.

6. *The Good Financial Management Guide.* ("Руководство по надлежащему финансовому менеджменту") Haroon Bashir. NCVO 1999.

7. *Accounting and Finance for Charities.* ("Бухгалтерский учёт и финансы для благотворительных организаций") David Wise. ICSA Publishing/Prentice Hall Europe 1998.

Стратегический финансовый менеджмент:

8. The Virtuous Spiral – A Guide to Sustainability for NGOs in International Development. ("Спираль добродетели — Руководство по поддержанию жизнеспособности НПО в сфере международного развития") Alan Fowler. Earthscan/INTRAC, 2000.

9. Financial Stewardship of Charities. ("Финансовый надзор в благотворительных организациях") Adrian Poffley. Directory of Social Change 2002.

10. *Not Just For A Rainy Day? Guidelines on developing a reserves policy and putting it into practice.* ("Не только на "чёрный день"? Руководство по разработке и реализации политики формирования резервов") Shirley Gillingham and John Tame. NCVO 1997.

11. Managing Your Solvency – a guide to insolvency and how to ensure that you continue as a going concern. ("Управляйте своей платежеспособностью — руководство по вопросам неплатежеспособности, или как обеспечить дальнейшую деятельность") Edited by Michael Norton. Directory of Social Change 1994.

12. *Towards Financial Autonomy - a manual of financing strategies and techniques for development NGOs.* ("К финансовой самостоятельности — пособие по стратегиям и методам финансирования для НПО, занимающихся вопросами развития") Fernand Vincent. IRED Publications 1996.

13. *NGO Funding Strategies: An Introduction for Southern and Eastern NGOs*. ("Стратегии финансирования НПО: Вступительный курс для НПО Юга и Востока") Jon Bennett. INTRAC 1996.

Общий менеджмент и управление проектами:

14. *Managing Without Profit – The Art of Managing Third-sector Organizations.* ("Управлять без прибыли — Искусство управления организациями третьего сектора") Mike Hudson. Published by Penguin Group 1999.

15. *The Complete Guide to Business and Strategic Planning for Voluntary Organisations.* ("Полное руководство по вопросам бизнес-планирования и стратегического планирования для волонтёрских организаций") Alan Lawrie. Directory of Social Change 2001.

16. *The Complete Guide to Creating and Managing New Projects for Voluntary Organisations.* ("Полное руководство по созданию новых проектов и управлению ими для волонтёрских организаций") Alan Lawrie. Directory of Social Change 2002.

Сбор средств и написание предложений

17. *The World-wide Fundraiser's Handbook – A Resource Mobilisation Guide to Fundraising for NGOs & Community Organisations.* ("Всемирный справочник по сбору средств — Руководство по мобилизации ресурсов для сбора средств для НПО и общественных организаций") Michael Norton. Directory of Social Change, 2003.

18. *Writing Better Funding Applications – a practical handbook with worked examples.*("Как улучшить свои заявки на финансирование — практическое руководство с примерами") Michael Norton and Michael Eastwood. Directory of Social Change 2002.

19. *Proposals that Make a Difference – How to write effective grant proposals, a manual for NGOs.* ("Предложения, которые отличаются — Как писать эффективные предложения для получения грантов, руководство для НПО") (Interactive CD-Rom). Oxford Learning Space/fahamu 1998.

20. *Avoiding the Waste Paper Basket: A Practical guide for applying to grant making trusts.* ("Как не попасть в мусорную корзину: Практическое руководство по составлению заявок на получение грантов") Tim Cook. London Voluntary Service Council 1998.

21. *How to Write in Plain English* ("Как писать на понятном английском") by The Plain English Campaign PO Box 3, New Mills, High Peak SK22 4QP, UK. (См. также сайт http://www.plainenglish.co.uk).

22. *Writing for Change – an Interactive Guide to Effective Writing.* ("Как писать ради изменений — Интерактивное руководство по написанию заявок") (CD-Rom and guide). Alan Barker and Firoze Manji. Fahamu/IDRC. 2000.

Приложения

Приложение 1: План счетов — Проект "Майлстоун".....1
Приложение 2: Пример приказа о делегировании полномочий.....2
Приложение 3: Банковская книга - страница поступлений.....3
Приложение 4: Банковская книга - страница платежей.....4
Приложение 5: Книги мелкой наличности.....5
Приложение 6: Пример формы сверки с банком.....6
Приложение 7: Пример счёта поступлений и платежей.....7
Приложение 8: Пример счёта доходов и расходов 8
Приложение 9: Пример баланса..... 9
Приложение 10: Ведомость кредиторов и дебиторов.....10
Приложение 11: Обзор бюджета ассоциации "Майлстоун".....11
Приложение 12: Рабочая ведомость проектного бюджета ассоциации "Майлстоун".....12
Приложение 13: Сводный прогноз движения денежных средств, проект "Майлстоун".....13
Приложение 14: Проект "Майлстоун" - отчёт о выполнении бюджета ("план/факт").....14
Приложение 15: Пример отчёта о результатах мониторинга для донора.....15
Приложение 16: Проект "Майлстоун" - прогноз бюджета до 31 декабря 2001 года 16
Приложение 17: Пример плана работ по финансовому менеджменту.....17
Приложение 18: Контрольный список в соответствии с передовой практикой.....18
Приложение 19: Примеры стандартных бланков …….....19
* Форма заявки на возмещение затрат / получение аванса.....20
* Реестр основных средств 21
* Платёжный ваучер.....22
* Форма сверки с банком 23
* Журнал транспортных средств.....24

Приложение 1: План счетов — Проект "Майлстоун"

Описание счёта	**Категория**	**Примечания**
ДОХОД: ДОНОРЫ		
- DFID	1010	*Для грантов, полученных от этого донора*
- "Смайл Траст"	1020	*Для грантов, полученных от этого донора*
- "Вэнгард Сосайети"	1030	*Для грантов, полученных от этого донора*
ДОХОД: ОБЩИЙ		
- Банковские проценты	1110	*Проценты, полученные по банковским счетам*
- Пожертвования и сбор средств	1120	*Мероприятия по сбору средств, отдельные пожертвования*
- Продажи	1130	*Продажи работ курсантов*
- Плата за обучение	1140	*Взносы курсантов*
РАСХОДЫ: АДМИНИСТРАЦИЯ		
- Аудит / бухгалтерский учёт	3010	*Гонорар за аудит, другие расходы на бухгалтерский учёт*
- Комиссии банка	3020	*Плата за обслуживание, проценты, взимаемые за овердрафт*
- Заседания правления	3030	*Аренда помещения, закуски, затраты на общее собрание*
- Амортизация	3040	*Амортизация основных средств*
- Знаки почтовой оплаты и канцелярские товары	3050	*Оплата почтовых услуг, расходные материалы для офисного оборудования и копиров*
- Реклама	3060	*Плакаты, листовки, курсы по рекламе*
- Аренда, страховка и коммунальные услуги	3070	*Аренда офиса, страховка и коммунальные услуги*
- Ремонт и восстановление	3080	*Обслуживание, малоценное оборудование, ремонт офиса*
- Телефоны и факсы	3090	*Счета за телефонные переговоры, без ремонта*
РАСХОДЫ: ПЕРСОНАЛ		
- Обучение	4010	*Плата за обучение, питание и проживание*
- Привлечение	4020	*Затраты на публикацию объявлений о найме, затраты на проведение собеседований*
- Зарплата и другие выплаты	4030	*Зарплата брутто, проживание, медицинская помощь и пенсионные отчисления*
- Командировочные и суточные	4040	*Суточные, пособия на питание и ночлег, билеты на автобус*
РАСХОДЫ: ЭКСПЛУАТАЦИЯ ТРАНСПОРТНЫХ СРЕДСТВ		
- ГСМ	5010	*Бензин, дизельное топливо и масло*

- Страхование транспортных средств и транспортный налог	5020	*Страховые премии по страхованию транспортных средств и дорожный сбор*
- Техническое обслуживание транспортных средств	5030	*Сервис, ремонт, шины, запчасти, мойка*
РАСХОДЫ: ОБУЧЕНИЕ		
- Вознаграждение и гонорары	6010	*Гонорары приглашённых ораторов и преподавателей*
- Питание и проживание	6020	*Аренда помещения, питание для преподавателей*
- Учебные материалы	6030	*Инструменты, спецодежда, документы, ручки, металлические изделия, бетон и т.п.*

ОСНОВНЫЕ СРЕДСТВА:		
- Офисное оборудование	0110	*Компьютеры, принтеры, рабочие столы, стулья и т.п.*
- Оборудование проекта	0120	*Крупные инструменты и оборудование для обучения*
- Транспортные средства	0130	*Автомобили и мастерская*
ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ		
- Депозитный счёт в банке	0210	*Депозит "до востребования" с высокой процентной ставкой*
- Текущий счёт в банке	0220	*Текущий ("чековый") счёт*
- Мелкая наличность	0230	*Для корректировки фиксированного остатка книги мелких наличных*
- Дебиторы и авансы	0240	*Задолженность перед нами и суммы, уплаченные авансом*
- Ожидаемые гранты	0250	*Гранты, ожидаемые в этом году от доноров*
- Запасы	0260	*Запасы сырья*
ОБЯЗАТЕЛЬСТВА:		
- Кредиторская задолженность и начисления	0510	*Наша задолженность и начисленные затраты*
- Гранты, полученные авансом	0520	*Целевые средства доноров, полученные на текущий год, но не израсходованные*
- Резервы	0530	*Средства, предназначенные для использования в будущем*

ЦЕНТРЫ ЗАТРАТ ПРОЕКТА

Описание	**Код**	**Примечания**
- Координация	01	*Операции, которые относятся на отдел координации*
- Отдел строительства	02	*Операции, которые относятся на отдел строительства*
- Механический цех	03	*Операции, которые относятся на механический цех в целом*
- Механический цех: проект по мебели	03-01	*Операции, которые относятся на мебельную мастерскую механического цеха*
- Механический цех: проект по автомобилям	03-02	*Операции, которые относятся на автомобильную мастерскую механического цеха*

A1b

Приложение 2: Пример приказа о делегировании полномочий

ЗОНА ОТВЕТСТВЕННОСТИ:	**ДЕЙСТВУЮЩИЕ ЛИМИТЫ:**	**УПОЛНОМОЧЕННЫЕ ЛИЦА:**
* *Юридические документы, не предусмотренные ниже*		Любые два человека из: Пр, Кз, Ск, Др
* *Аренда недвижимости и оборудования*	До 25 000 долларов Более 25 000 долларов	Любой человек из: Пр, Кз, Ск, Др Любые два человека из: Пр, Кз, Ск, Др
* *Чеки по текущему счёту*	До 2 000 долларов Более 2 000 долларов	Любые два человека из: Пр, Кз, Ск, Др, один ЧП Любые два человека из: Пр, Кз, Ск, один ЧП.
* *Переводы с банковского счёта*	До 25 000 долларов Более 25 000 долларов	Любые два человека из: Пр, Кз, Ск, Др, один ЧП Любые два человека из: Пр, Кз, Ск, один ЧП.
* *Авансы / кредиты персоналу*	Не более 2 000 долларов	Др (или Др, Пр или Кз)
* *Расходы персонала*		Лр для сотрудников ниже уровня Др Пр или Кз для Др
* *Расходы членов правления*		Пр или Кз
* *Заказы на товары или услуги*	До 1000 долларов До 5000 долларов До 25 000 долларов До 50 000 долларов Более 50 000 долларов	Сс в рамках бюджета Од в рамках бюджета Др в рамках бюджета Пр или Кз в рамках бюджета Любых 2 ЧП по протокольному решению всего правления
* *Расходование мелкой наличности*	До 50 долларов (в одной операции) Более 50 долларов	Бх Фк
* *Ключи от сейфа*		ФК и Кз
* *Получение наличных и чеков*		Бх
* *Сдача наличных и чеков в банк*		Мл
* *Отпуск / больничный*		Лр
* *Отпуск по беременности и родам*		Др (или Др, Пр или Кз)
* *Договоры найма*	Все сотрудники	Пр, Кз или Ск

РАСШИФРОВКА: Пр = Председатель; Кз = Казначей; Ск = Секретарь; ЧП = Член Правления

Др = Исполнительный директор; Од = заместитель директора по операционной деятельности; Фк = финансовый контролёр;

Бх = бухгалтер; Мб = младший бухгалтер; Сс = высший руководитель; Лр = линейный руководитель.

A2

Приложение 3: Банковская книга - страница поступлений

ПРОЕКТ "МАЙЛСТОУН" - январь 2001

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11

АНАЛИЗ ПОСТУПЛЕНИЙ ПО КАТЕГОРИЯМ

Дата	Описание операции	Квитанция №	Центр затрат	Всего EB	Грант DFID 1010	Грант SMILE 1020	Пожертв. и сбор ср. 1120	Продажи 1130	Плата за обучение 1140	Другое (указать код)
03/01	*Наличные за проданные товары*	*46m*	*03*	*250,00*				*250,00*		
10/01	*Пожертвование г-жи Дламини*	*21c*	*01*	*100,00*			*100,00*			
21/01	*Плата за обучение*	*03b*	*02*	*2 000,00*					*2,000.00*	
23/01	*Разные продажи*	*04b*	*02*	*500,00*				*500,00*		
28/01	*Плата за обучение*	*47m*	*03-01*	*1 500,00*				`	*1,500.00*	
30/01	*4-й квартал, грант SMILE*	*05b*	*01*	*10 000,00*		*10 000,00*				
ИТОГО по странице				*14,350.00*	-	*10,000.00*	*100,00*	*750,00*	*3 500,00*	
Плюс: Исходящее сальдо с предыдущего месяца:				*7,894.76*						
Минус: Общая сумма платежей за месяц				*(11,692.08)*						
Сальдо, переходящее на следующий месяц				*10,552.68*						

EB = единиц национальной валюты

A3

Приложение 4: Банковская книга - страница платежей

ПРОЕКТ "МАЙЛСТОУН" - январь 2001

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15

АНАЛИЗ КАТЕГОРИЙ ПЛАТЕЖЕЙ

Дата	Получатель / Описание операции	№ чека или опер.	Центр затрат	Сумма, ЕВ *	Почта и канцтов. 3050	Аренда, страх. и коммун. 3070	Ремонт 3080	Телеф. Факс 3090	Зарплата и выплаты 4030	Команд. и суточные 4040	ГСМ 5010	Питание и прожив. 6020	Учебные материалы 6030	Другое (указать код)
03/01	*Аренда*	*13571*	*01*	*400,00*		*400,00*								
03/01	*Ост, мелких наличных*	*13572*	*02*	*176,54*	*14,00*					*15,00*	*30,00*	*73,00*	*44,54*	
03/01	*Safeway Insurance Co,— офис*	*13573*	*01*	*956,00*		*956,00*								
04/01	*Stoneman Petrol Stn – декабрьский платёж*	*13574*	*03*	*561,75*							*561,75*			
04/01	*Собрание НПО - наем помещения*	*13575*	*01*	*50,00*								*50,00*		
04/01	*Ресторан Pat's - задаток*	*13576*	*01*	*150,00*								*150,00*		
04/01	*H Brown – декабрьский платёж*	*13577*	*02*	*65,35*						*65,35*				
10/01	*JS Supplies - депозит*	*13578*	*02*	*672,34*	*75,75*		*288,70*						*307,89*	
10/01	*SEB – электрик*	*13579*	*01*	*367,21*		*367,21*								
11/01	*Ресторан Pat's - остаток за питание*	*13580*	*01*	*675,00*								*675,00*		
11/01	*D&J Timber Supplies – запасы*	*13581*	*02*	*1 085,49*									*1 085,49*	
12/01	*Office Supplies Ltd стол / стул*	*13582*	*01*	*1 500,00*										*1 500,00* [0110]
13/01	*Ост, мелких наличных*	*13583*	*01&02*	*199,15*	*65,44*		*20,56*			*7,50*	*86,15*		*19,50*	

17/01	*Jo Joshi - Nov/Dec, расходы*	*13584*	*03*	*167,35*						*167,35*				
25/01	*Telecoms – Плата за телефон*	*13585*	*01*	*765,90*				*765,90*						
29/01	*J, Joshi - зарплата за январь*	*13586*	*03*	*2 300,00*					*2 300,00*					
29/01	*H Brown –пособие*	*13587*	*01*	*800,00*					*800,00*					
29/01	*P, Brown –пособие*	*13588*	*03-02*	*800,00*					*800,00*					
ИТОГО ПО СТРАНИЦЕ:				*11 692,08*	*155,19*	*1 723,21*	*309,26*	*765,90*	*3 900,00*	*255,20*	*677,90*	*948,00*	*1 457,42*	*1 500,00*

ЕВ = единиц национальной валюты

A4

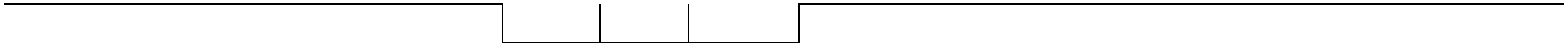
Приложение 5: Книги мелкой наличности

ПРОЕКТ "МАЙЛСТОУН"

Период: *1-12 января 2001 г.*

						АНАЛИЗ ПЛАТЕЖЕЙ						
Дата	PCV №	Описание операции или назначения чека	Наличные в ЕВ	Наличные платежи в ЕВ	Остаток наличных ЕВ	Почта и канцтов. 3050	Ремонт 3080	Команд. и суточные 4040	ГСМ 5010	Питание и прожив. 6020	Уч. материалы 6030	Другое
3/1		*Исходящее сальдо с предыдущего месяца*	*23.46*	*-*	*23.46*	*-*	*-*	*-*	*-*	*-*	*-*	*-*
3/1	*-*	*Чек на пополнение № 013572*	*176.54*	*-*	*200.00*							
3/1	*1*	*Молоко и кофе для офиса*	*-*	*10.57*	*189.43*		*10.57*					
3/1	*2*	*Батарейки для калькулятора*	*-*	*9.99*	*179.44*		*9.99*					
5/1	*3*	*Марки*	*-*	*7.00*	*172.44*	*7.00*						
6/1	*4*	*Бензин для автомобиля Джо. Отдел строительства.*	*-*	*45.00*	*127.44*				*45.00*			
7/1	*5*	*Бумага для факса*	*-*	*13.49*	*113.95*	*13.49*						
10/1	*6*	*Материалы, подставки, ручки*	*-*	*29.45*	*84.50*	*9.95*					*19.50*	
10/1	*7*	*Бензин для автомобиля Гери*	*-*	*35.65*	*48.85*				*35.65*			
11/1	*8*	*Масло*	*-*	*5.50*	*43.35*				*5.50*			
12/1	*9*	*DHL в Нью-Йорк*	*-*	*35.00*	*8.35*	*35.00*						
12/1	*10*	*Обед / билет на автобус, Казначей*	*-*	*7.50*	*0.85*			*7.50*				
		ИТОГО ПО СТРАНИЦЕ:	*200.00* A	*199.15* B	*0.85* C	*65.44*	*20.56*	*7.50*	*86.15*	*-*	*19.50*	

ЕВ = единиц национальной валюты



Сумма A должна = B + C

A5

Приложение 6: Пример формы сверки с банком

ПРОЕКТ "МАЙЛСТОУН" - январь 2001

Реквизиты банковского счёта: *RNU Bank, текущий счёт № 00067891*	
Дата выписки из банка	*31.01.2001*
Номер выписки из банка	*37*
А. Остаток согласно выписке:	***12 133,58***
Минус платежи в кассовой книге, не указанные в выписке	
04.01, чек № 13575, Собрание НПО	*(50,00)*
25.01, чек №13585, Плата за телефон	*(765,90)*
29.01, чек № 13586, Дж. Джоши	*(2 300,00)*
Б. Всего вычетов	**(3 115,90)**
Плюс поступления по кассовой книге, не указанные в выписке	
28.01, Плата за обучение	*1 500,00*
В. Всего добавлено	***1 500,00***
Минус поступления по выписке, не указанные в кассовой книге	
Нет	
Г. Всего вычетов	***0,00***
Плюс платежи по выписке, не указанные в кассовой книге	
Плата за ведение счёта	35,00
Д. Всего добавлено	**35,00**
Е. Сальдо банковской книги (А-Б+В+Г+Д+Е)	**10 552,68**

Сверку выполнил: *А.Д.Министратор*
Подпись: *ADM*
Сверку проверил: *А. Казначей*
Подпись: *AT*
Дата: *7.02.01* Дата: *9.02.01*

Приложение 7: Пример счёта поступлений и платежей

Счёт поступлений и платежей проекта "Майлстоун"

1 января - 31 декабря 2000 г.

	ЕВ		ЕВ
Поступления		**Платежи**	
Начальное сальдо, 1 января 2000 г.	2 880	Зарплата и другие выплаты	46 580
Полученные гранты:		Расходы на обучение	20 588
- DFID	48 000	Эксплуатация транспортных средств	14 886
- "Смайл Траст"	43 000	Аудит / бухгалтерский учёт	510
Пожертвования и сбор средств	750	Комиссии банка	455
Плата за обучение	13 540	Заседания правления	2 156
Продажи	11 406	Знаки почтовой оплаты и канцелярские товары	4 768
Банковские проценты	832	Реклама	396
		Аренда, страховка и коммунальные услуги	9 986
		Ремонт и восстановление	689
		Телефоны и факсы	9 450
		Офисное оборудование	1 850
		Всего платежей	**112 314**
		Конечное сальдо на 31 декабря 2000 г.	8 094
	117 528		**120 408**

ЕВ = единиц национальной валюты

A7

Приложение 8: Пример счёта доходов и расходов

ПРОЕКТ "МАЙЛСТОУН"

Отчёт о доходах и расходах за год, закончившийся 31 декабря 2000 г.

ДОХОД:	ЕВ	ЕВ	1999, ЕВ
Поступления от доноров:			
- DFID	48 000		45 000
- "Смайл Траст"	48 000	96 000	45 000
Другой доход:			
- Пожертвования и сбор средств	6 750		6 600
- Плата за обучение	14 640		12 250
- Продажи	11 765		6 768
- Банковские проценты	832	33 987	698
ДОХОД, ИТОГО		**129 987**	**116 316**
РАСХОДЫ:			
Персонал		52 580	48 780
Обучение		20 588	18 743
Эксплуатация транспортных средств		15 686	12 670
Амортизация		12 455	13 633
Администрирование:			
- Аудит / бухгалтерский учёт	587		500
- Комиссии банка	455		387
- Заседания правления	2 058		1 480
- Знаки почтовой оплаты и канцелярские товары	4 838		6 776
- Реклама	396		325
- Аренда, страховка и коммунальные услуги	9 994		6 524
- Ремонт и восстановление	539		324
- Телефоны и факсы	9 341	101 309	6 803
РАСХОДЫ, ИТОГО		**129 516**	**23 119**
ПРЕВЫШЕНИЕ ДОХОДА НАД (РАСХОДАМИ) ЗА ГОД:		**471**	**(629)**

ЕВ = единиц национальной валюты

Приложение 9: Пример баланса

Проект "Майлстоун"

Баланс по состоянию на 31 декабря 2000 года

	2000, ЕВ	1999, ЕВ
ОСНОВНЫЕ СРЕДСТВА		
Транспортные средства и оборудование:		
- стоимость на 1 января	122 696	130 329
- плюс: покупки в течение года	1 850	6 000
- минус: амортизация	(12 455)	(13 633)
	112 091	122 696
ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ		
Денежные средства в банке и кассе	8 095	2 880
Гранты к получению	10 000	5 000
Дебиторская задолженность и авансы	2 459	1 000
	20 554	8 880
Минус: ТЕКУЩИЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА к погашению в течение одного года		
Кредиторская задолженность и начисления	(3 262)	(2 664)
Чистые оборотные активы	17 292	6 216
Чистые активы	**129 383**	**128 912**
НАКОПЛЕНИЯ		
Остаток на начало года	128 912	129 541
Плюс профицит / (минус дефицит) за период	471	(629)
Остаток на конец года	**129 383**	**128 912**
Структура:		
Общий фонд	6 146	5 675
Целевой фонд	22 919	11 773
Капитальный фонд	100 318	111 464

ЕВ = единиц национальной валюты

A9

Приложение 10: Ведомость кредиторов и дебиторов

Ведомость кредиторов по состоянию на 31 декабря 2000 года

Дата счёта-фактуры	**Получатель**	**Описание**	**Сумма**	**Дата оплаты**	**Наименование счёта**
31/12/00	Electricity Supply Co.	Электроэнергия за декабрь	375,21	21 янв 01	Аренда / коммуналка / страхование
31/12/00	Telecomms Ltd	Телефонные переговоры за декабрь	657,30	28 янв 01	Телефоны и факсы
21/12/00	City Stationers Ltd	Бумага для копира	145,25	05 янв 01	Знаки почтовой оплаты и канцелярские товары
31/12/00	Newman's Garage	Бензин, замена шин, декабрь	1 362,00	25 янв 01	Эксплуатация транспортных средств
21/12/00	П. Дламини	Командировочные - ноябрь/декабрь	135,00	18 янв 01	Командировочные и суточные
31/12/00	PWC	Плата за аудит (оценка)	587,00		
		ВСЕГО КРЕДИТОРОВ	**3 261,76**		

Ведомость дебиторов по состоянию на 31 декабря 2000 года

Срок платежа	**Плательщик**	**Описание**	**Сумма**	**Дата получения**	**Наименование счёта**
31/12/00	"Смайл Траст"	Последний платёж по гранту	10 000,00	30 янв 01	Грант - "Смайл Траст"
31/12/00	Курсанты	Плата за обучение	2 100,00	Янв / Фев	Плата за обучение
31/12/00	Разное	Счета-фактуры по продажам в декабре 2000 г.	359,00	Янв / Фев	Продажи
		ВСЕГО ДЕБИТОРОВ	**12 459,00**		

A10

Приложение 11: Обзор бюджета ассоциации "Майлстоун"

1 января - 31 декабря 2001 г.

		ОБЩИЙ БЮДЖЕТ	БЮДЖЕТЫ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ		
			01 Коорд.	02 Строит.	03 Механ.
ДОХОД		ЕВ	ЕВ	ЕВ	ЕВ
ДОНОРЫ	DFID	90 000	20 000	35 000	35 000
	"Смайл Траст"	90 000	18 000	36 000	36 000
	"Вэнгард Сосайети"	15 000	0	0	15 000
ДРУГОЕ	Банковские проценты	1 000	1 000	0	0
	Пожертв.	8 000	2 000	3 000	3 000
	Продажи	24 800	0	15 300	9 500
	Плата за обучение	42 500	500	21 000	21 000
	ДОХОД, ИТОГО:	**271 300**	**41 500**	**110 300**	**119 500**
	РАСХОДЫ				
АДМИНИСТРАЦИЯ	Аудит / бухгалтерский учёт	4 500	1500	1500	1500
	Комиссии банка	600	200	200	200
	Заседания правления	1 200	400	400	400
	Амортизация	6 000	2 000	2 000	2 000
	Знаки почтовой оплаты и канцелярские товары	7 500	2 500	2 500	2 500
	Реклама	1 500	500	500	500
	Аренда, страхование и коммунальные	9 000	3 000	3 000	3 000
	Ремонт и восстановление	1 500	500	500	500

	Телефоны и факсы	6 300	2 100	2 100	2 100
Персонал	Зарплата	47 700	0	23 850	23 850
	Проживание	7 200	7 200	0	0
	Медицинская страховка	8 600	0	4 300	4 300
	Обучение	4 500	1 500	1 500	1 500
	Привлечение	0	0	0	0
	Командировочные и суточные	3 000	1 700	650	650
ЭКСПЛУАТАЦИЯ ТРАНСПОРТНЫХ СРЕДСТВ	ГСМ	9 000	4 000	2 500	2 500
	Страхование транспортных средств	18 000	6 000	6 000	6 000
	Техническое обслуживание транспортных средств	24 000	8 000	8 000	8 000
ОБУЧЕНИЕ	Вознаграждение и гонорары	3 000	0	1 500	1 500
	Питание и проживание	16 000	0	8 000	8 000
	Учебные материалы	92 200	0	41 500	50 700
	РАСХОДЫ, ИТОГО:	**271 300**	**41 500**	**110 300**	**119 500**

ЕВ = единиц национальной валюты

A11

Приложение 12: Проект "Майлстоун" - бюджетная ведомость

Механическая мастерская - бюджет прямых затрат проекта

Бюджетный период: 1 января - 31 декабря 2001 г.

Валюта бюджета: ЕВ Общий бюджет: 107 000 ЕВ

№	Статья бюджета	Единица	Удельная стоимость	Количество	Общая стоимость	Примечания	Бюджетный код
A A1 A2 A3 A4 A5 **B** B1 B2 B3 B4 B5 B6	**Затраты на содержание персонала проекта**				**30 210**		
	Преподаватель по обработке металлов, зарплата	Месяц	1 775	12	21 300		4030
	Соцстрах / Начисления на ФОТ	Месяц	213	12	2 550	12% зарплаты	4030
	Медицинская страховка	Единым платежом	4 300	1	4 300	20% зарплаты с округлением до ближайших 100	4030
	Обучение	День	150	10	1 500	Обучение команды и техническое обучение в ЮАР	4010
	Командировки и проживание	Единым платежом	650	1	650	25 в месяц плюс 350 на поездку в ЮАР	4040

Прямые расходы проекта				**76 790**		
ГСМ	Пробег, км	1	5 000	2 500	Примерно 425 км в месяц за 11 месяцев и 325 км в декабре	5010
Страхование автомобиля проекта	Единым платежом	6 000	1	6 000	Страховка согласно ценовому предложению плюс дорожный сбор	5020
Техническое обслуживание транспортных средств	Квартал	2 000	4	8 000	Стоимость ежеквартального обслуживания и шин, оценка по результатам прошлого года	5030
Оплата труда приглашенных преподавателей	Дневная ставка	125	12	1 500	2 преподавателя * 2 дня на 3 семинарах	6010
Питание и проживание курсантов	Курсант	100	80	8 000	Для 20 участников на семинар, как в прошлом году	6020
Учебные материалы	Семинар	12 675	4	50 700	Сырьё и инструменты для курсантов	6030
ИТОГО ПРЯМЫХ РАСХОДОВ				**107 000**		

Примечание: Нужно учесть средства на поддержку из центра

A12

Приложение 13: Сводный прогноз движения денежных средств, проект "Майлстоун"

1 ЯНВАРЯ - 31 ДЕКАБРЯ 2001 Г.

Поступления	ЯНВ	ФЕВ	МАР	АПР	МАЙ	ИЮНЬ	ИЮЛЬ	АВГ	СЕН	ОКТ	НОВ	ДЕК
Грант DFID	18 000	0	0	24 000	0	0	24 000	0	0	24 000	0	0
Грант - "Смайл Траст"	0	0	22 500	0	0	22 500	0	0	22 500	0	0	22 500
Грант - "Вэнгард Сосайети"	0	0	7 500	0	0	0	7 500	0	0	0	0	0
Банковские проценты	40	5	0	0	71	0	0	74	0	26	96	0
Доход от продаж	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	1 500	1 800	2 000	2 000	2 500	3 000
Пожертв.	0	0	2 000	0	0	2 000	0	0	2 000	0	0	2 000
Плата за обучение	3 500	7 000	0	7 000	3 500	0	0	7 000	3 500	0	7 500	3 500
ВСЕГО ПОСТУПЛЕНИЙ	**23 540**	**9 005**	**34 000**	**33 000**	**5 571**	**26 500**	**33 000**	**8 874**	**30 000**	**26 026**	**10 096**	**31 000**
Выплаты												
Административные расходы	2 000	2 000	5 000	2 000	2 000	7 100	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000
Содержание персонала	5 600	5 600	5 600	5 600	5 600	5 600	6 200	6 200	6 200	6 200	6 200	6 400

Затраты на эксплуатацию транспортных средств	22 000	2 500	2 500	3 000	2 500	2 500	3 000	2 500	2 500	3 000	2 500	2 500
Программа обучения	1 000	25 000	2 000	2 000	25 000	1 000	2 000	25 000	2 000	1 000	25 000	200
B ВСЕГО ВЫПЛАТ	**30 600**	**35 100**	**15 100**	**12 600**	**35 100**	**16 200**	**13 200**	**35 700**	**12 700**	**12 200**	**35 700**	**11 100**
C Чистый денежный поток [A - B]	(7 060)	(26 095)	18 900	20 400	(29 529)	10 300	19 800	(26 826)	17 300	13 826	(25 604)	19 900
D Остаток кассы на начало месяца	8 095	1 035	(25 060)	(6 160)	14 240	(15 289)	(4 989)	14 811	(12 015)	5 285	19 111	(6 493)
E Остаток кассы на конец месяца [C + D]	**1 035**	**(25 060)**	**(6 160)**	**14 240**	**(15 289)**	**(4 989)**	**14 811**	**(12 015)**	**5 285**	**19 111**	**(6 493)**	**13 407**

A13

Приложение 14: Проект "Майлстоун" - отчёт о выполнении бюджета ("план/факт")

1 января - 31 марта 2001 г.

		ОБЩИЙ БЮДЖЕТ	*1 ЯНВАРЯ-БЮДЖЕТ*	*31 марта ФАКТ*	ОТКЛОНЕНИЕ (плохо) / хорошо	ОТКЛОНЕНИЕ, %
Доход (факт = поступления)		ЕВ	ЕВ	ЕВ	ЕВ	ЕВ
Доноры	DFID	90 000	25 000	25 000	0	*0%*
	"Смайл Траст"	90 000	25 000	25 000	0	*0%*
	"Вэнгард Сосайети"	15 000	3 750	6 350	2 600	*69%*
ДРУГОЕ	Банковские проценты	1 000	250	205	(45)	*-18%*
	Пожертв.	8 000	2 000	350		
	Продажи	24 800	6 200	5 462		
	Плата за обучение	42 500	14 167	14 500		
					(1 650)	*-83%*
					(738) 333	*-12% 2%*
ИТОГО		**271 300**	**76 367**	**76 867**	**500**	***0.7%***
Расходы	В т.ч. обязательства)	4 500	0	0	0	*0%*
Администрация	Аудит	600	150	105	45	*30%*
	Комиссии банка	1 200	150	127	23	*15%*
	Засед. правления	6 000	0	0	0	*0%*
	Амортизация	7 500	1 875	636		
	Почта и канцтовары	1 500	375	200		
	Реклама	9 000	2 250	2 100		
	Аренда стр. и комм.	1 500	375	327		
	Ремонт и восст.	6 300	1 575	1 982		
	Телефоны и факсы				1 239	*66%*
					175	*47%*
					150	*7%*
					48	*13%*
					(407)	*-26%*
Персонал	Зарплата и др.	63 500	15 875	15 150	725	*5%*
	Обучение	4 500	1 125	1 000	125	*11%*
	Привлечение	0	0	0	0	*11%*
	Команд. и суточные	3 000	750	835	(85)	
Эксплуатация ТС	ГСМ	9 000 18 000	2 250	3 675	(1 425)	*-63%*
	Страхование транспортных средств	24 000	17 500	17 500		
	Техническое обслуживание транспортных средств		6 000	5 608		

					0 392	*0% 7%*
Обучение	Вознаграждение и гонорары Питание и проживание Учебные материалы	3 000 16 000 92 200	750 4 000 23 050	500 4 930 26 450	250 (930) (3 400)	*33%* *-23% -15%*
ИТОГО		***271 300***	***78 050***	***81 125***	***(3 075)***	***-4%***
ПРОФИЦИТ / (ДЕФИЦИТ)		0	(1 683)	(4 258)	(2 575)	

ПРИМЕЧАНИЯ

Инструменты закуплены / возмещены досрочно

Пересмотреть стратегию привлечения средств

Корректировка данных на конец года

Задержка печати годового отчёта

Проблема известна, работаем над решением

Ошибка в бюджете - заявка на пересмотр

Затраты на апрельский семинар оплачены в этом квартале

Затраты на апрельский семинар оплачены в этом квартале

ЕВ = единиц национальной валюты

Приложение 15: Пример отчёта о результатах мониторинга для донора

DFID № 12345

ВЕДОМОСТЬ ФАКТИЧЕСКИХ РАСХОДОВ ЗА КВАРТАЛ, ЗАКАНЧИВАЮЩИЙСЯ:

И ОЦЕНКА РАСХОДОВ ЗА КВАРТАЛ, ЗАКАНЧИВАЮЩИЙСЯ:

30-сен-01

31-дек-01

Курс валюты: 3.75

		1	2	3	4 [2 - 3]	5	6	7	8 [7 - 4]	
Статьи бюджета:		**Годовой бюджет ф.ст.**	**Бюджет прошлого кв. Ф.СТ.**	**Факт, прошлый квартал Ф.СТ.**	**Остаток Ф.СТ.**	**Израсх. на сегодня Ф.СТ.**	**Израсх. на сегодня %**	**Бюджет след. кв. Ф.СТ.**	**По гранту, ф.ст.**	**См. Отчёт, примечание №**
Администрация	Расходы на аудит	1 200	0	0	0	1 267	106%	0	0	
	Комиссии банка	160	40	29	11	91	57%	32	21	
	Засед. правления	320	27	23	4	303	95%	27	23	
	Амортизация	1 600	0	0	0	0	0%	1 600	1,600	
	Почта и канцтовары	2 000	500	426	74	1 814	91%	187	113	1
	Реклама	400	100	43	57	189	47%	200	143	
	Аренда, стр. и комм.	2 400	600	586	14	1 745	73%	573	560	
	Ремонт и восст.	400	100	57	43	212	53%	187	143	
	Телефоны и факсы	1 680	420	572	(152)	1 548	92%	415	567	2

Персонал	Зарплата и др.	16 933	4 233	4 280	(47)	12 411	73%	4 280	4,327	
	Обучение	1 200	300	859	(559)	1 170	98%	30	589	3
	Привлечение	0	0	0	0	36	-	0	0	
	Команд. и суточные	800	200	210	(10)	585	73%	195	205	
Эксплуатация ТС	ГСМ	2 400	600	773	(173)	2 622	109%	874	1,047	4
	Страхование транспортных средств	4 800	0	40	(40)	4 720	98%	0	40	
	Техническое обслуживание транспортных средств	6 400	1 600	1 297	303	5 087	79%	1 307	1,004	
Обучение	Вознаграждение и гонорары	800	200	400	(200)	653	82%	147	347	
	Питание и проживание	4 267	1 067	1 027	40	3 501	82%	1 040	1,000	
	Учебные материалы	24 587	6 147	6 157	(11)	18 455	75%	6 133	6,144	
ИТОГО		**72,347**	**16 133**	**16 780**	**(647)**	**56 409**	**78%**	**17 226**	**17 873**	
Всего отнесено на DFID:		24,000	5 324	5 537	(213)	18 615	78%	5 385	5 599	
отнесено на DFID, %:		*33%*	*33%*	*33%*	*33%*	*33%*		*33%*	*31%*	

График поступления грантов от DFID

	ф.ст.
Кв. 1	6 667
Кв. 2	5 867
Кв. 3	5 867

Кв. 4	5 599
ИТОГО	**24 000**

A15

Приложение 16: Проект "Майлстоун" - прогноз бюджета до 31 декабря 2001 года

	ИТОГО	Факт - 1 января - 30 сентября			ИТОГО до 30 сентября	Прогноз	ИТОГО	
	БЮДЖЕТ	Квартал 1	Квартал 2	Квартал 3		Квартал 4	ПРОГНОЗ	
ДОХОД	ЕВ	ЕВ	ЕВ	ЕВ	ЕВ	ЕВ	ЕВ	
DFID	90 000	25 000	22 000	22 000	69 000	21 000	90 000	
"Смайл Траст"	90 000	25 000	25 000	25 000	75 000	15 000	90 000	
"Вэнгард Сосайети"	15 000	6 350	0	8 500	14 850	0	14 850	
Банковские проценты	1 000	205	196	226	627	200	827	
Пожертв.	8 000	350	895	3 250	4 495	800	5 295	
Продажи	24 800	5 462	4 670	6 785	16 917	7 000	23 917	
Плата за обучение	42 500	14 500	6 900	11 200	32 600	9 500	42 100	
ИТОГО	**271 300**	**76 867**	**59 661**	**76 961**	**213 489**	**53 500**	**266 989**	
РАСХОДЫ								

Расходы на аудит	4 500	0	4 750	0	4 750	0	4 750	
Комиссии банка	600	105	125	110	340	120	460	
Засед. правления	1 200	127	924	85	1 136	100	1 236	
Амортизация	6 000	0	0	0	0	6 000	6 000	
Почта и канцтовары	7 500	636	4 568	1 598	6 802	700	7 502	Недооценка затрат на проведение общего собрания
Реклама	1 500	200	350	160	710	750	1 460	Планируется крупное мероприятие на ноябрь
Аренда, стр. и комм.	9 000	2 100	2 243	2 199	6 542	2 150	8 692	Уровень затрат в общем соответствует плану
Ремонт и восст.	1 500	327	256	213	796	700	1 496	Планируется ремонт в декабре
Телефоны и факсы	6 300	1 982	1 678	2 145	5 805	1 558	7 363	Были повышены тарифы на телефонную связь
Зарплата и др.	63 500	15 150	15 340	16 050	46 540	16 050	62 590	По плану
Обучение	4 500	1 000	167	3 222	4 389	111	4 500	На последний квартал особых планов нет.
Привлечение	0	0	135	0	135	0	135	
Командировочные и суточные	3 000	835	569	789	2 193	731	2 924	Оценка на основе плана работ

ГСМ	9 000	3 675	3 257	2 900	9 832	3 277	13 109	Оценка на основе плана работ
Страхование транспортных средств	18 000	17 500	50	150	17 700	0	17 700	
Техническое обслуживание транспортных средств	24 000	5 608	8 603	4 865	19 076	4 900	23 976	Оценка на основе плана работ
Вознаграждение и гонорары	3 000	500	450	1 500	2 450	550	3 000	По плану
Питание и проживание	16 000	4 930	4 350	3 850	13 130	3 900	17 030	
Учебные материалы	92 200	26 450	19 667	23 090	69 207	23 000	92 207	
	271 300	81 125	67 482	**62 926**	**2 11 533**	**64 597**	**276 130**	

Приложение 17: Пример плана работ по финансовому менеджменту

РАСШ.	***------ = ежедн. x = число недель***		*ЯНВ*	*ФЕВ*	*МАР*	*АПР*	*МАЙ*	*ИЮНЬ*	*ИЮЛЬ*	*АВГ*	*СЕН*	*ОКТ*	*НОВ*	*ДЕК*
ПОРЯДОК ВЕДЕНИЯ ФИНАНСОВОГО УЧЁТА														
	Работа с банком	Ежедн.	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------
	Оплата труда	Ежемес.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	Подготовка ваучеров / чеков	Ежедн.	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------
	Подготовка и проверка нарядов-заказов на закупку	Ежедн.	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------
	Пополнение и сверка кассы и авансов	Еженедельн.	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx
	Обновление кассовой книги	Еженедельн.	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx
	Сверка с банком	Ежемес.	x	x	x	x	x	x	X	X	x	x	x	x
	Оборотно-сальдовая ведомость	Ежемес.	x	x	x	x	x	x	X	X	x	x	x	x
	Архивирование	Ежедн.	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------
	Обновление журналов запасов	Еженедельн.	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx
	Сверка журналов запасов (переучёт)	Ежемес.	x	x	x	x	x	x	X	x	x	x	x	x
ЗАКРЫТИЕ ГОДА														
	Сверка в конце года	Ежегодно	----------											
	Составление финансовой отчетности	Ежегодно		----------										
	Составление отчётов на конец года	Ежегодно	----------											
	Аудит	Ежегодно			x									
	Декларация по подоходному налогу	Ежегодно							----------					
БЮДЖЕТИРОВАНИЕ														

	Подготовка первого проекта бюджета	Ежегодно								xxxx				
	Пересмотр бюджета	Ежегодно									x	x		
	Подача бюджета правлению на утверждение	Ежегодно											X	
ОТЧЁТЫ														
	Отчёт о выполнении бюджета	Ежекварт.	X			x			X			x		
	Отчёт о движении ден. средств	Ежемес.	x	x	x	x	x	x	X	x	x	x	x	x
	Отчёты для доноров													
	- DFID	Ежекварт.		x			x			x			x	
	- USAID	Ежекварт.	x			x			X			x		
ПЕРЕСМОТР														
	Реестр активов	Ежекварт.	x			x			X			x		
	Страховое покрытие	Раз в полгода				x						x		
	План счетов	Ежегодно												x
	Делегирование полномочий	Раз в полгода						x						x
	Выплаты	Ежегодно			x									
	Пересмотр финансового руководства	Ежегодно												x

A17

Приложение 18: Контрольный список в соответствии с передовой практикой

A. Минимальные требования	
Стандарт	**Почему**
0 Действительный подтверждающий документ на каждую операцию (с надёжным архивированием и хранением в течение установленного срока)	Защита для персонала, подтверждение и описание операции
0 Кассовая книга для каждого банковского счёта, сверяемая раз в месяц	Для организации и обобщения информации об операциях, проверки на предмет ошибок и упущений
0 План счетов - он должен последовательно применяться в бухгалтерии и при бюджетировании	Единство подходов облегчает составление финансовой отчётности
0 Бюджет с указанием затрат и предполагаемых доходов по всем направлениям деятельности	Планирование, сбор средств, контроль и отчётность
0 Чёткое делегирование полномочий от руководящего органа по всей структуре линейного управления	Чтобы знать, кто за что отвечает и в каких пределах
0 Размежевание обязанностей - задачи по финансовому администрированию должны быть разделены как минимум между двумя сотрудниками	Чтобы устранить соблазн украсть деньги и сузить возможности для мошенничества, и распределить загрузку
0 Годовая финансовая отчётность - желательно, чтобы она проходила независимый аудит	Подотчётность перед заинтересованными сторонами, прозрачность.

B. Передовая практика	
Стандарт	**Почему**
0 Дополнительные бухгалтерские записи, если у организации есть наёмный персонал или если она владеет активами (реестр активов)	Выполнение требований закона и аудита; в целях контроля
0 Бюджеты должны основываться на реальных планах деятельности с учётом всех затрат на выполнение проекта	Реалистичность, повышение вероятности выполнения задач
0 Бюджеты должны содержать понятные расчёты и примечания	Простота чтения и корректировки. Легко обосновываемые расчёты.
0 Отдельный бюджет накладных расходов	Заставляет активно управлять накладными расходами
0 Ежемесячный прогноз движения денежных средств	Помогает выявить и принять меры во избежание проблем с движением средств, имеющих краткосрочный характер
0 Использование центров затрат при работе с несколькими донорами или по нескольким проектам	Для разделения целевых средств и соответствующих операций; для упрощения отчётности перед руководством и донорами
0 Сетки финансирования при работе с несколькими донорами	Во избежание дублирования и разрывов в финансировании
0 По крайней мере ежемесячные отчёты о выполнении бюджета	Контроль хода работ; контроль достижения целей
0 Изложенные в письменном виде политики и процедуры, включая кодекс поведения персонала и членов правления	Во избежание недоразумений по поводу правил организации и практики её работы
0 Диверсификация ресурсной базы - комплекс	Снижение уязвимости на случай финансового

целевых и нецелевых средств.	кризиса, возможность формирования резервов
0 Разумный уровень резервов	Снижение уязвимости на случай финансового кризиса, решение проблем с денежными потоками

Приложение 19: Примеры стандартных бланков

A19

Форма заявки на возмещение затрат / получение аванса

ИМЯ: _____

ДОЛЖНОСТЬ: _____

ДАТА	ОПИСАНИЕ КОМАНДИРОВКИ и/или ВИД ЗАТРАТ, ПРЕДЪЯВЛЯЕМЫХ К ВОЗМЕЩЕНИЮ	КВИТАНЦИЯ ПРИЛАГАЕТСЯ	СУММА, К ВОЗМЕЩЕНИЮ
ИТОГО К ВОЗМЕЩЕНИЮ:			

Я подтверждаю, что вышеуказанные затраты были / будут понесены мной в ходе выполнения обязанностей.

* Вычеркнуть по необходимости

ПОДПИСЬ: _____

ДАТА:

УТВЕРДИЛ: _____ ДАТА:

ПОЛУЧИЛ: _____ ДАТА:

A20

Реестр основных средств

НОМЕР:

НАЗВАНИЕ АКТИВА:			
ОПИСАНИЕ:			
МАРКА / МОДЕЛЬ:		**СЕРИЙНЫЙ НОМЕР:**	
ДАТА ЗАКУПКИ:		**ПОСТАВЩИК:**	
ЦЕНА ПОКУПКИ		**НОМЕР СЧЁТА:**	
МЕСТОРАСПОЛОЖЕНИЕ:			
СРОК АМОРТИЗАЦИИ:		**МЕТОД АМОРТИЗАЦИИ:**	

ГРАФИК АМОРТИЗАЦИИ / ТО / СТРАХОВАНИЯ		
ДАТА	**ОПИСАНИЕ**	**ЗАТРАТЫ / ОЦЕНКА**

A21

Ваучер на оплату

<table>
<tr><td>ДАТА:</td><td></td><td>СУММА:</td><td></td></tr>
<tr><td>РЕКВИЗИТЫ ПОСТАВЩИКА или ПОЛУЧАТЕЛЯ:</td><td></td><td>№ ЧЕКА ИЛИ ОПЕР.</td><td></td></tr>
<tr><td>№ СЧЁТА:</td><td></td><td>№ ЗАКАЗА:</td><td></td></tr>
<tr><td>ЦЕНТР ЗАТРАТ или НОМЕР ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ</td><td></td><td>КАТЕГОРИЯ / КОД БЮДЖЕТА:</td><td></td></tr>
<tr><td colspan="4">РЕКВИЗИТЫ ПЛАТЕЖА ИЛИ ЗАЯВКИ НА ВЫДЕЛЕНИЕ СРЕДСТВ:</td></tr>
<tr><td colspan="4">БЫЛИ ЛИ ПОЛУЧЕНЫ СМЕТЫ / ЦЕНОВЫЕ ПРЕДЛОЖЕНИЯ?
ДА/НЕТ
<u>Если да</u>, приложить копии и указать предпочтительного поставщика с указанием причин
<u>Если нет</u>, указать причины.</td></tr>
<tr><td>ПРОВЕРИЛ:</td><td colspan="3"></td></tr>
<tr><td rowspan="2">ИСПОЛНИТЕЛЬ: ДАТА:</td><td></td><td rowspan="2">УТВЕРДИЛ: ДАТА:</td><td></td></tr>
<tr><td></td><td></td></tr>
<tr><td>ПОСТАВИЛ НА УЧЁТ:</td><td></td><td>ДАТА:</td><td></td></tr>
</table>

A22

Форма сверки с банком

Реквизиты банковского счёта: *RNU Bank, текущий счёт № 00067891*

Дата выписки из банка

Номер выписки из банка

А. Остаток согласно выписке:

Минус платежи в кассовой книге, не указанные в выписке

Б. Всего вычетов

Плюс поступления по кассовой книге, не указанные в выписке (например, доход, не сданный в банк)

В. Всего добавлено

Минус поступления по выписке, не указанные в кассовой книге (например, доход, полученный непосредственно на счёт)

Г. Всего вычетов

Плюс платежи по выписке, не указанные в кассовой книге (например, прямые списания и комиссия банка)

Д. Всего добавлено

Е. Сальдо банковской книги (А-Б+В+Г+Д+Е)

Сверку выполнил:

Подпись: Дата:

Сверку проверил:

Подпись: Дата:

A23

Журнал транспортных средств

Регистрационный номер: _____

ДАТА ПОЕЗДКИ	МЕСТО НАЗНАЧЕНИЯ / ЦЕЛЬ ПОЕЗДКИ	СЛУЖБА	ПОКАЗАНИЯ СПИДОМЕТРА		ПОКУПКА ТОПЛИВА		ПОДПИСЬ ВОДИТЕЛЯ
			НАЧАЛО	КОНЕЦ	ЗАТРАТЫ	ЛИТРОВ	

	ОБЩИЙ ПРОБЕГ, км / ОБЩИЙ ОБЪЁМ ЗАКУПКИ ТОПЛИВА ЗА ТЕКУЩИЙ	МЕСЯЦ					