

Кутьева Д.А.
Макарова В.А.

**ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ФИНАНСОВЫМИ РЕСУРСАМИ
В НЕКОММЕРЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

Санкт-Петербург
2014

УДК 336.62

ББК 65.292.5-93

Рецензенты:

д-р экон. наук, профессор Санкт-Петербургского государственного экономического университета
Романовский М.В.

д-р экон. наук, профессор Национального исследовательского университета
Высшая школа экономики
Рогова Е.М.

Кутьева Д.А., Макарова В.А. Особенности управления финансовыми ресурсами в некоммерческой организации. Научная монография// СПб.: Изд-во Политехн. Унта, 2014. -185 с.

ISBN 978-5-600-00840-3

В настоящей монографии раскрыты ключевые теоретические и практические вопросы в области управления финансовыми ресурсами некоммерческой организации. Система показателей финансовой деятельности и общей эффективности деятельности некоммерческой организации и критерии их оценки, разработанные авторами в единстве социальной, экономической и политической составляющих, позволяют дать комплексную оценку финансовой устойчивости НКО. Авторами предложена научная методика к формированию инструментария управления финансовыми ресурсами некоммерческой организации, направленная на повышение эффективности финансового менеджмента, расширение, диверсификацию и рациональное использование финансовых ресурсов.

Настоящая монография предназначена для студентов, аспирантов, преподавателей и научных работников, а также специалистов, осуществляющих деятельность в области управления финансовыми ресурсами в некоммерческих организациях.

ISBN 978-5-600-00840-3

УДК 336.62
ББК 65.292.5-93

© Кутьева Д.А., 2014
© Макарова В.А., 2014

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	5
Глава 1. Теоретические основы функционирования некоммерческой организации в современных условиях.....	8
1.1. Теоретические подходы к определению некоммерческих организаций в России и за рубежом	8
1.2. Идентификация современных тенденций взаимодействия некоммерческих организаций с различными секторами экономики	28
1.3. Концептуальные основы управления финансами некоммерческих организаций	40
Глава 2. Анализ современных тенденций финансового менеджмента некоммерческих организаций.....	50
2.1. Особенности, цели и функции финансового менеджмента некоммерческих организаций	50
2.2. Анализ формирования и источников поступления финансовых ресурсов некоммерческих организаций.....	65
2.3. Практические аспекты процесса управления финансами некоммерческой организации	92
Глава 3. Инструментарий управления финансовыми ресурсами некоммерческих организаций.....	112
3.1. Практические аспекты управления эффективностью финансовой деятельности некоммерческих организаций	112
3.2. Разработка системы показателей оценки эффективности деятельности некоммерческой организации.....	121

3.3. Мероприятия по совершенствованию управления финансовыми ресурсами некоммерческой организации	140
Заключение	148
Библиографический список.....	153
Приложения	173

Введение

Одной из ключевых задач государственной социальной политики в России в последние годы можно назвать усиление значения некоммерческих организаций (далее - НКО) в различных сферах производства общественных благ и оказания социально значимых услуг. Это, прежде всего, говорит о формировании социально ориентированной концепции общественного развития, в которой чрезвычайно важной становится деятельность организаций некоммерческого (третьего) сектора экономики.

Деятельность некоммерческих организаций в нашей стране способствует формированию и эффективному развитию социальной сферы, повышению социальной защищенности населения, сохранению и расширению интеллектуального, образовательного, духовного потенциала общества, созданию благоприятного климата в государстве[57, с.57-59].

На данный момент тенденции развития некоммерческих организаций позволяют им выступать в качестве производителей различных общественно-полезных и социально-значимых благ: обеспечение ухода за пожилыми людьми и людьми с ограниченными возможностями, предоставление образовательных услуг, содержание духовных ценностей, благотворительность и помощь детям, оставшимся без попечения родителей.

Международный опыт показывает, что некоммерческие организации могут осуществлять свою деятельность часто эффективнее различных коммерческих либо государственных предприятий и способствуют уменьшению нагрузки на бюджет государства и государственных расходов в таких направлениях деятельности, в которых они успешно функционируют.

Монография содержит разработку мероприятий по повышению эффективности управления финансовыми ресурсами некоммерческих организаций, что повлечет за собой развитие немонетарных источников повышения качества жизни населения и, в итоге, национальной безопасности государства. В этой связи становится актуальной необходимость учитывать реалии современной рыночной

экономики, а это, в свою очередь, требует постоянной модернизации совершенствования системы управления финансовыми ресурсами некоммерческих организаций. При этом все большую значимость приобретают вопросы смещения ориентиров с анализа прошлых периодов деятельности на прогнозирование будущего финансового состояния; отслеживание изменений во внутренней и внешней среде функционирования; рост адаптивности некоммерческой организации к динамичным трансформациям внешней среды.

Управление финансовыми ресурсами некоммерческой организации должно отвечать современным условиям развития экономической системы и способствовать формированию новых и реконструкции действующих инструментов повышения эффективности управления ими.

Несмотря на вышеуказанные обстоятельства, теоретическая база управления финансовыми ресурсами характеризуется наличием множественных методик и подходов, в связи с чем возникает значимость систематизации имеющегося материала, а также анализа возможности применения перспективных тенденций международного опыта управления финансовыми ресурсами некоммерческой организации к особенностям российской действительности.

В связи с этим целесообразно выделить следующие предпосылки для формирования новой системы управления финансами некоммерческих организаций:

- слабая методологическая и теоретическая разработка отраслевого управления финансами организаций подобного рода;
- недостаточная интеграция используемого в управлении финансами аналитического инструментария для принятия эффективных управленческих решений в процессе достижения стратегических целей НКО.

В иностранной литературе на протяжении последних десятилетий деятельность некоммерческих организаций является предметом исследования многих ученых. В их числе: Л.Вейкарт, М.Вилайн, П.Друкер, Д.Ньюман, Л.Саламон, Г.Хансманн, Дж.Цитлоу и другие. В Российской Федерации в разные годы проблемы управления финансовыми ресурсами исследовали Т.В.Абанкина,

М.В.Батурина, Е.Р.Баханькова, П.Ю.Гамольский, Ю.И.Макальская, Н.Г. Привалов, В.Н.Якимец, Л.И.Якобсон и другие.

Вместе с тем мало научных трудов, отражающих разработку системы индикаторов и показателей эффективности деятельности некоммерческих организаций с учетом устойчивого развития, основанных на всестороннем учете социальной, экономической и финансовой составляющих всех заинтересованных сторон их функционирования. В отдельных работах, отражающих решение задач устойчивого развития НКО, показатели сопоставляют со среднестатистическими российскими значениями, либо исследуется лишь динамика показателей без учета научно-обоснованных критериев, что не позволяет учитывать прикладные аспекты специфических особенностей деятельности именно некоммерческих организаций.

Отсутствие эффективной системы мониторинга и анализа деятельности некоммерческих организаций отрицательно сказывается на качестве существующих стратегий их финансового развития, на выявлении возможностей повышения уровня эффективности деятельности на основе комплексной системы показателей деятельности. На данный момент не разработано комплексной и всесторонней методики оценки эффективности деятельности некоммерческой организации.

Глава 1. Теоретические основы функционирования некоммерческой организации в современных условиях

1.1. Теоретические подходы к определению некоммерческих организаций в России и за рубежом

В нашей стране некоммерческие организации стали развиваться лишь в конце восьмидесятых годов 20 века в связи с преобразованиями в сфере политики и экономики. В настоящее время политика Российской Федерации направлена на становление демократического общества, предполагающее развитие третьего сектора экономики, в который включены некоммерческие организации. Хотя доля таких организаций в последние годы не превышает 15% от всех юридических лиц РФ, однако, в настоящее время можно наблюдать их влияние на развитие и модернизацию гражданского общества. Несмотря на то, что за последние двадцать пять лет заметно увеличилась численность некоммерческих организаций в нашей стране, до сих пор, уровень информированности людей о них и их деятельности достаточно низок.

Существуют определенные трудности с получением статистической информации, характеризующей деятельность некоммерческих организаций, так как общего учета в разрезе НКО не ведется.

Федеральная служба государственной статистики получает и обрабатывает сведения в разрезе видов экономической деятельности. В таблице 1.1. представлена информация по динамике вклада общественных организаций в общий объем ВВП. Анализ статистических данных показывает снижение доли ВВП общественных объединений в общем объеме ВВП.

Таблица 1.1

Динамика ВВП и доли ВВП общественных объединений
в Российской Федерации¹

	2008	2009	2010	2011	2012	2013
ВВП в рыночных ценах, млрд.руб.	41 276,8	38 807,2	46 308,5	55 967,2	62 218,4	66 755,3
Вклад в ВВП от деятельности общественных объединений, млрд.руб.	64,7	63,6	67,4	70,9	79,8	86,5
Доля ВВП общественных объединений в общем объеме ВВП, %	0,16	0,16	0,15	0,13	0,13	0,13

В таблице 1.2 представлены данные по расходам на деятельность некоммерческих организаций.

Таблица 1.2

Динамика потребления валового внутреннего продукта некоммерческими организациями в Российской Федерации²

	2000	2005	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Расходы НКО, млрд. руб.	79	139	186	217	217	226	234	263	276
Удельный вес расходов НКО в ВВП, %	1,2	0,6	0,5	0,5	0,6	0,6	0,5	0,5	0,3

Анализ статистических данных показывает рост абсолютного значения расходов на деятельность некоммерческих организаций, вместе с этим относительные показатели говорят о снижении расходов в общем объеме ВВП.

По своим основным показателям российский «третий сектор» заметно отстает от «третьего сектора» развитых стран (преимущественно государств Западной Европы и Северной Америки) (таблица 1.3). Одной из причин является недостаточное проявление внимания государством к данной социально-экономической сфере.

¹ Составлено авторами по материалам [185]

² Составлено авторами по материалам [185]

Таблица 1.3

Уровень развития сектора НКО в России и развитых странах, 2011 г.³

Показатель	В России	В развитых странах (средний показатель)
Доля доходов НКО в ВВП	0,9%	6,5%
Доля занятых в «третьем секторе»	1,1%	7,1%
Доля социально ориентированных НКО от общего числа НКО	13,5%	60-70%

Современные тенденции развития мирового сообщества, направленные на гуманизацию общества, развитие человеческого капитала, улучшение качества жизни населения, требуют повышения эффективности деятельности некоммерческих организаций, прежде всего, социально-ориентированных. Для Российской Федерации эти тенденции наиболее актуальны, поскольку, несмотря на наличие богатой минерально-сырьевой базы (газ, нефть, минералы и т.д.) в нашей стране до сих пор очень большая часть населения живет за чертой бедности. Так, согласно статистическим данным по состоянию на 01.01.2013 года численность населения с доходами ниже величины прожиточного минимума составляет 15,6 млн. человек - 10,9 % от общей численности населения (таблица 1.4).

Таблица 1.4

Численность населения с денежными доходами ниже величины прожиточного минимума⁴

	2000	2005	2010	2011	2012	2013
Численность населения с денежными доходами ниже величины прожиточного минимума:						
млн. человек	42,3	25,4	17,7	17,9	15,4	15,7
в процентах от общей численности населения	29,0	17,8	12,5	12,7	10,9	11,0
Дефицит денежного дохода:						
млрд. руб.	199,2	288,7	375,0	424,1	370,5	424,1
в процентах от общего объема денежных доходов населения	5,0	2,1	1,2	1,2	0,9	1,0

³ Составлено авторами по материалам [179]

⁴ Составлено авторами по материалам [185]

Эти обстоятельства говорят о том, что данная категория населения не может воспользоваться многими видами общественно значимых благ, которые доступны гражданам, имеющим стабильный доход.

Поскольку процесс формирования некоммерческого сектора в России протекает достаточно противоречиво и трудно, это обуславливает необходимость комплексного изучения такой экономической категории как «некоммерческая организация» в качестве основополагающего элемента обеспечения социально справедливых перераспределительных процессов в государстве и поступательного развития гражданского общества.

Лестер Саламон, профессор университета Джонса Хопкинса в Балтиморе (штат Мэриленд) и директор проекта The Comparative Nonprofit Sector Project, характеризует некоммерческий сектор как «срединный путь между надеждой только на рынок, либо только на государство» [26].

По словам известного американского социолога Питера Друкера, «задача государства - разрабатывать правила и вводить их в действие силой закона, бизнеса - зарабатывать деньги. Задача организаций социального [некоммерческого] сектора - способствовать здоровью и благополучию человека... Эти организации служат еще одной, не менее важной цели. Они пробуждают чувство гражданской ответственности. Все, что мы можем делать в качестве граждан - это голосовать один раз в несколько лет и регулярно платить налоги. Участвуя в работе организаций социального [некоммерческого] сектора, можно внести в такое положение вещей определенные коррективы». Только в некоммерческом секторе частная инициатива направляется для достижения общественно полезных целей.

Степень развития некоммерческих организаций тесно связана с уровнем социальной зрелости современной рыночной экономики. Функционирование некоммерческих организаций способствует социальной стабильности, достижению нового качества экономического роста, развитию инновационных технологий, сохранению и приумножению образовательного, научного, духовного потенциала общества, защите прав потребителей, устранению негативных последствий «чистого рынка» и др.

Модернизация социальной сферы является ключевой проблемой государственной политики, проводимой в последние годы. Активным участником в предоставлении социальных услуг является некоммерческий сектор, чья возрастающая роль обусловлена построением социально-ориентированной рыночной экономики. Являясь партнером общественного сектора, некоммерческий сектор участвует в создании общественного блага.

Российские некоммерческие организации участвуют в решении многих социальных проблем, которые характерны для различных групп населения: это проблемы здоровья, социального сиротства, проблемы развития и качества инфраструктуры здравоохранения, образования и ряда других социальных сфер; проблемы материального неблагополучия, незащищенности прав граждан, социальной некомпетентности и социальной реабилитации; проблемы профилактики и рецидива попадания в трудную жизненную ситуацию и т.д.

Термин «некоммерческая организация» был впервые введен в нашей стране лишь в 1991г. Основами гражданского законодательства СССР.

Актуальное определение некоммерческой организации приведено в ст. 2 Федерального Закона от 12 января 1996 года № 7-ФЗ «О некоммерческих организациях»: «Некоммерческой организацией является организация, не имеющая извлечение прибыли в качестве основной цели своей деятельности и не распределяющая полученную прибыль между участниками. Некоммерческие организации могут создаваться для достижения социальных, благотворительных, культурных, образовательных, научных и управленческих целей, в целях охраны здоровья граждан, развития физической культуры и спорта, удовлетворения духовных и иных нематериальных потребностей граждан, защиты прав, законных интересов граждан и организаций, разрешения споров и конфликтов, оказания юридической помощи, а также в иных целях, направленных на достижение общественных благ» [5]. Следует отметить, что данное определение ни разу не менялось за 18 лет существования Федерального Закона "О некоммерческих организациях", несмотря на то, что с 14.10.2014 г. действует уже его сорок пятая редакция.

Определение некоммерческих организаций в Гражданском Кодексе РФ представлено в п. 1 ст. 50 ГК РФ: «Юридическими лицами могут быть организации, преследующие извлечение прибыли в качестве основной цели своей деятельности (коммерческие организации) либо не имеющие извлечение прибыли в качестве такой цели и не распределяющие полученную прибыль между участниками (некоммерческие организации)» [2]. ГК РФ с 01.09.2014г. разделяет все юридические лица, в том числе некоммерческие организации на корпоративные (с институтом членства) и унитарные. Доля коммерческих организаций значительно преобладает: на одну некоммерческую организацию приходится приблизительно семь коммерческих организаций.

Приведенные выше определения являются официальными трактовками понятия «некоммерческая организация», они выделяют три принципиальные особенности некоммерческих организаций:

- не имеют главной целью деятельности получение прибыли;
- прибыль не распределяется между участниками;
- создаются и работают для достижения общественных благ.

Следует обратиться к определениям некоммерческих организаций, приведенным в различных экономических словарях (таблица 1.5).

Определения понятия «некоммерческая организация» в экономических словарях⁵

Автор	Словарь	Определение
Литвинцева Г.П.	Словарь терминов по институциональной экономике. Раздел «Словарь терминов институциональной экономики» [69, с.320]	Некоммерческая (бесприбыльная) организация (часто корпорация), доход от деятельности которой за вычетом расходов должен оставаться в самой организации и использоваться для достижения стоящих перед организацией целей. Часто используется как форма организации благотворительной деятельности. Некоммерческая организация не имеет собственников, то есть претендентов на остаточный доход.
Копорулина В.Н.	Новый экономический словарь [85, с.222]	Некоммерческая организация (бесприбыльная) - организация, которая не ставит основной целью своей деятельности получение прибыли. К некоммерческим организациям принадлежат общественные, религиозные, благотворительные организации, фонды содействия науке, культуре, образованию, охране здоровья, спорта, ассоциации и союзы, учреждения. Они имеют право заниматься предпринимательской деятельностью только в границах, необходимых для выполнения их уставных целей.
Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б.	Современный экономический словарь [91, с.260]	Некоммерческая организация - организация, не ставящая в качестве основной цели своей деятельности получение, привлечение прибыли. К таковым относятся общественные, религиозные, благотворительные организации, фонды содействия и помощи науке, культуре, образованию, здравоохранению, спорту, ассоциации и союзы, учреждения. Некоммерческие организации обладают правом заниматься предпринимательской деятельностью в пределах, необходимых для выполнения их уставных целей.

Рассматривая определение, данное Г.П.Литвинцевой, отметим, что данный автор считает, что некоммерческая организация часто является корпорацией. На практике "корпорация" используется в качестве синонима термину "акционерное общество". Вместе с тем, государственная корпорация – это лишь одна из организационно-правовых форм некоммерческих организаций. В РФ существует всего семь государственных корпораций, в то время как число действующих в стране некоммерческих организаций на ноябрь 2013г. составило 418 390 по данным Ми-

⁵ Составлено авторами

нистерства юстиции Российской Федерации на сайте в разделе «Информация о зарегистрированных некоммерческих организациях». Кроме того, Г.П.Литвинцева акцентирует внимание на благотворительной деятельности некоммерческих организаций, однако, деятельность некоммерческих организаций очень разнообразна. По данным Общественной палаты РФ, некоммерческие организации чаще создаются в таких направлениях, как «наука и образование», «культура и спорт», «развитие демократии». Г.П.Литвинцева указывает, что некоммерческая организация является бесприбыльной, однако, далее в определении речь идет о разности между доходом от деятельности и расходом, что, собственно, и является прибылью. В определении не уточнено, что прибыль – не является целью деятельности некоммерческой организации, однако отмечены направления использования прибыли: для достижения стоящих перед организацией целей. В соответствии с толковым словарем русского языка С.И. Ожегова и Н.Ю. Шведовой (3-е издание, 1996г.) собственник – это владелец имущества, а не претендент. Видимо, автор имеет в виду то, что полученная прибыль не распределяется между участниками/членами организации.

В словаре В.Н.Копорулиной особо подчеркивается, что некоммерческая организация - бесприбыльная, а также указывается, что НКО обладают правом заниматься предпринимательской деятельностью только в границах, необходимых для выполнения их уставных целей. Использование термина «бесприбыльная», на наш взгляд, не корректно. В силу того, что некоммерческая организация может заниматься предпринимательской деятельностью, она может получать прибыль, но использовать ее только для целей организации.

В словаре Б.А.Райзберга, Л.Ш.Лозовского, Е.Б.Стародубцевой приведено схожее определение, что и в словаре В.Н.Копорулиной, но более точное, так как автор не считает данные организации бесприбыльными.

В словарях Л.П.Куракова [119, с.801-802], А.И.Архипова[121, с.392-393] и А.Н.Азрилияна [122, с.543-544] очень подробно дано определение НКО, которое вкратце излагает весь ФЗ «О некоммерческих организациях». Кроме того, перечисляются формы создания таких организаций, излагаются особенности некото-

рых организационно-правовых форм, подчеркнута их роль в функционировании рыночной экономики. Однако, данные определения не лаконичны.

На основе анализа определений в различных экономических словарях можно сделать вывод, что все они опираются на определение некоммерческой организации, содержащееся в Федеральном Законе от 12 января 1996г. № 7-ФЗ и выделяют главную особенность некоммерческой организации – извлечение прибыли не является целью ее функционирования.

Если обратиться к зарубежным источникам литературы, то можно увидеть, что данные организации имеют разнообразные дефиниции. В научной литературе, как правило, встречаются такие понятия, как «третий сектор» или «бесприбыльные организации», но они не общеприняты. Однако, существует целый ряд дефиниций, которые едва можно использовать как синонимы вышеуказанным терминам. Так, в экономической статистике используется такое обозначение как «организация без цели получения дохода», которое указывает на негативно разграничивающий функциональный аспект. В повседневной речи употребляются такие понятия, как «объединение» или «союз», которые являются ярлыком для обозначения организаций третьего сектора. В понятии «добровольное объединение» сфокусировано внимание на структурной особенности – участие на общественных началах. В основе обозначения «общественно полезная организация» лежит оценка налогово-правового статуса. Очень редко используется такой термин как «общеекономическая компания», которым раньше обозначали организации, имеющие профсоюзы. В политике используются такие понятия, как «негосударственная организация» и «некоммерческая организация», которые выражают негативное разграничение: либо учитывается отношение между такими организациями и государством, либо устанавливается разграничение между экономическими предприятиями и неэкономическими единицами.

Согласно критериям проекта The Comparative Nonprofit Sector Project университета Джонса Хопкинса (Балтимор, штат Мэриленд) необходимо определять неприбыльные организации как социотехнические структуры, которые относительно открыты, формально структурированы и независимы напрямую от госу-

дарственного влияния, генерирующие добровольные работы, услуги, материальные и нематериальные ресурсы для достижения самостоятельно установленной цели, а не для получения предпринимательского дохода, для того, чтобы производить товары и услуги для себя и других [27, с.125-151].

В Великобритании используется термин «благотворительные организации», в который включены все общественно полезные организации.

В Канаде обозначения «некоммерческий», «третий», «добровольческий», «неправительственный» и «общественный» сектора являются синонимами, однако наиболее общепризнанным является понятие «добровольческий сектор» [144, с. 27-40].

В нашей стране распространено понятие «некоммерческие организации»; также, но реже, можно встретить такие дефиниции, как «негосударственные организации», «неправительственные организации». Однако, на взгляд авторов, такие обозначения могут вводить в заблуждение. Если рассматривать трехсекторную модель экономики, к некоммерческим организациям можно отнести все организации первого и третьего секторов экономики, а к негосударственным организациям – организации второго и третьего секторов экономики; т.е. отсутствует четкое выделение организаций третьего сектора.

Данные организации следует называть как «негосударственные некоммерческие организации», что звучит немного громоздко. Лучше использовать термин, употребляемый в международном сообществе, а также в США как «неприбыльная организация». Ведь в этой дефиниции заложено более корректное значение. Данные организации работают в общественно полезных целях, т.е. у них нет цели максимизации прибыли, как у коммерческих организаций.

Российское гражданское общество в настоящее время можно охарактеризовать как слабое, это обусловлено множеством причин, причем одна из основных – это недостатки нормативно-законодательной базы, регулирующей деятельность, прежде всего финансовую, некоммерческих организаций. Несовершенство правовых норм различной отраслевой направленности, недостаток адекватной их взаимосвязи, утверждение законодательных положений, не учитывающих эконо-

номические и социальные принципы функционирования НКО, влекут за собой негативные последствия, отражающиеся на процессах создания некоммерческих организаций, а также их деятельности.

В первую очередь необходимо отметить неурегулированность регистрации некоммерческих организаций и неунифицированный учет НКО. Согласно данным Федеральной налоговой службы России на 1 октября 2014 г. общее количество некоммерческих организаций в нашей стране составило 670 261 или 14% от общего числа юридических лиц (4 629 964) [189]. При этом наблюдается снижение их количества за последние годы (таблица 1.6).

Таблица 1.6

Динамика некоммерческих организаций по данным [189]

	01.10.2009	01.10.2010	01.10.2011	01.10.2012	01.10.2013	01.10.2014
Некоммерческие организации	676 395	690 335	695 906	685 689	677 718	670 261
всего юридических лиц	4 184 703	4 433 661	4 545 708	4 561 797	4 592 698	4 629 964
Доля НКО	16%	16%	15%	15%	15%	14%
население, чел. (на 1 января)	142 700 000	142 800 000	142 900 000	143 000 000	143 300 000	143 700 000

Следует отметить также снижение количества некоммерческих организаций в расчете на одного человека. Данное обстоятельство затрудняет выполнение НКО социально-значимых функций, снижает их качество, повышается вероятность недополучения адекватной помощи нуждающихся категорий населения (рис.1.1).

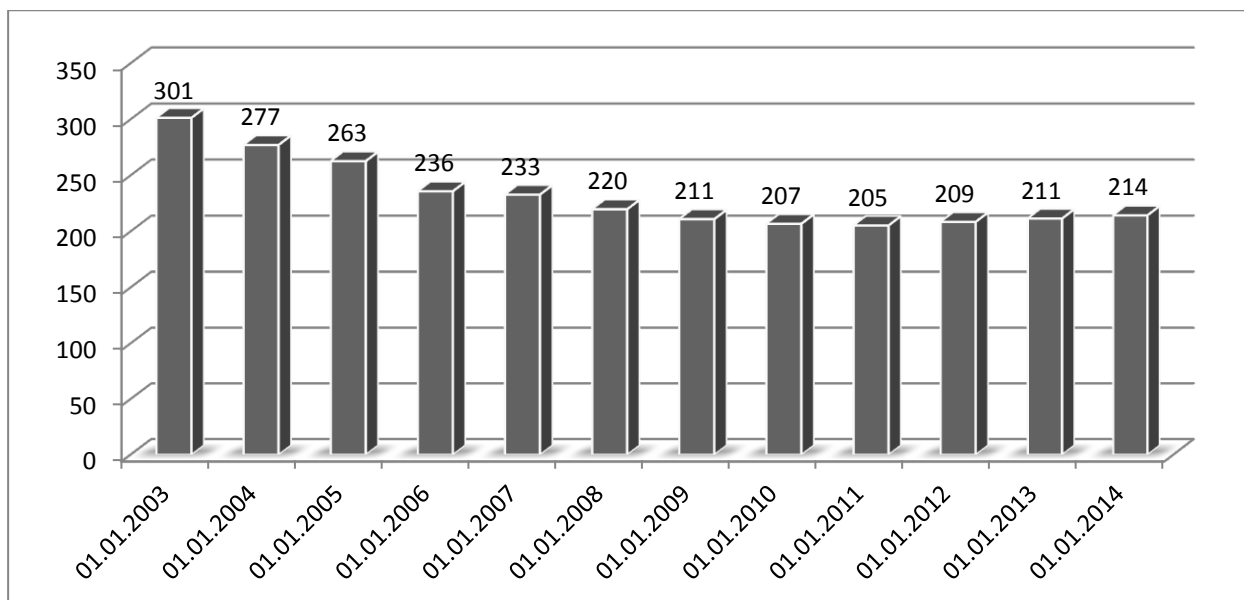


Рис.1.1. Динамика количества некоммерческих организаций в расчете на одного человека (авторское обобщение по данным [189])

На рисунке 1.2 представлена информация по количеству НКО в разрезе федеральных округов Российской Федерации, который показывает, что основная часть некоммерческих организаций функционирует в Центральном, Приволжском и Сибирском федеральных округах, причем в каждом из них можно наблюдать снижение числа НКО.

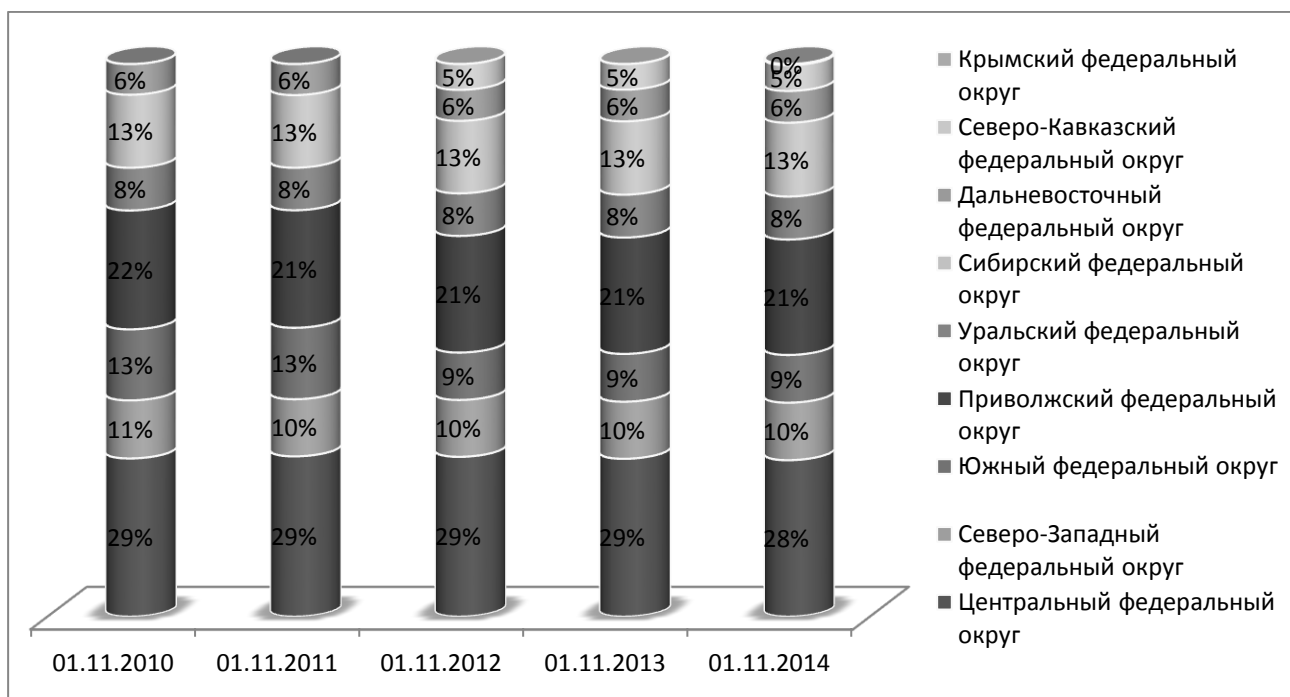


Рис.1.2. Количество НКО по Федеральным округам (авторское обобщение по данным [189])

Несмотря на территориальное расширение присутствия НКО по федеральным округам, количество некоммерческих организаций уменьшается, также следует отметить серьезное увеличение НКО, прекративших свою деятельность (рис.1.3).

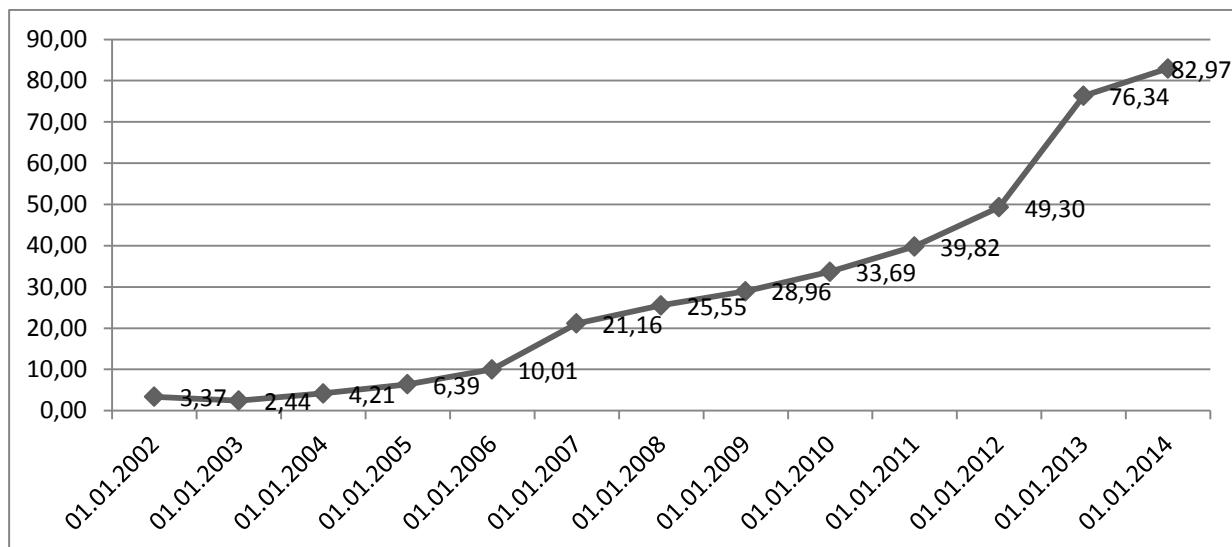


Рис.1.3. Динамика темпов роста удельного веса НКО, прекративших свою деятельность, в общем количестве некоммерческих организаций (авторское обобщение по данным [189])

Вышеуказанные обстоятельства обусловлены как несовершенством законодательной базы, так и принятием законов, не соответствующих современным реалиям. Так, Федеральный Закон от 20 июля 2012 года № 121-ФЗ об "иностранцах" значительно затруднил финансирование НКО и, как следствие, снизил эффективность их деятельности.

Российское законодательство, регулирующее деятельность НКО, призванное обеспечить рациональное функционирование юридических лиц – некоммерческих организаций и их финансовых отношений, не может на данный момент адекватно урегулировать имеющиеся проблемы, что лишает НКО возможности эффективной деятельности.

Имеющиеся подходы к регулированию правового статуса НКО, их организационно-правовых форм, внутренней структуры финансовых ресурсов, предполагают снижение возможностей участия НКО в гражданском обороте, жесткую регламентацию моделей взаимоотношений с участниками (учредителями). Разра-

ботка нормативно-законодательной базы в данной сфере во многом проводится под воздействием политических тенденций, сложившихся стереотипов и не учитывает признаки, которые присущи НКО, выступающим в качестве элементов рыночной экономики и субъектов гражданского общества. В результате принимаемые правовые нормы существенно отстают от законодательства о НКО в развитых государствах. Главная проблема заключается в том, что нет комплексного изучения указанного аспекта деятельности НКО, так как рассматриваются, как правило, или отдельные формы НКО, или отдельные направления деятельности. Также само законодательство о некоммерческих организациях обладает множеством противоречий, пробелов и повторов. Все это создает дополнительные трудности в процессе осуществления деятельности по выполнению социально-значимых работ и оказанию соответствующих услуг.

На данный момент существует актуальная необходимость по определению объема правосубъектности (возможности выполнения предпринимательской деятельности) многообразных организационно-правовых форм НКО. Следует отметить, что деятельность НКО, которая в рамках современного законодательства называется предпринимательской, обладает некоторыми серьезными ограничениями, не позволяющими квалифицировать ее в качестве предпринимательской.

Исходя из этого, было сформулировано новое определение: это возмездная неосновная уставная приносящая доход деятельность НКО, проводимая ими для имущественного и финансового обеспечения целей, задач.

Необходимо подчеркнуть, что как некоммерческие организации могут осуществлять коммерческую деятельность, так и коммерческие организации могут заниматься благотворительной деятельностью, например, предоставляя пенсионерам в магазинах скидку.

Для формирования логически законченной нормативно-правовой базы регулирования статуса подобных организаций, целесообразно выделить в публичных правовых отраслях (налоговой, административной), так и в гражданско-правовом законодательстве некоммерческие организации смешанного типа, тем

самым привести законодательные нормы, регулирующие отношения в социальной сфере согласно реально сложившейся ситуации.

Предлагаем следующее определение таких НКО: *Некоммерческой организацией смешанного типа* можно назвать юридическое лицо, зарегистрированное в установленном законодательством порядке с указанием основной и дополнительной (дополнительных) видов деятельности, созданное для реализации гражданами коллективной деятельности в целях достижения социально значимого результата (основная деятельность), использующего для этого как внешние источники дохода (субсидии, пожертвования, гранты и др.), так и прибыль, полученную в процессе осуществления предпринимательской деятельности (дополнительная деятельность), выполняющее свою деятельность на уровне, который обеспечивает как самофинансирование, так и рост конкурентоспособности НКО на рынке, что позволяет повысить социальный эффект с наименьшими затратами финансовых ресурсов.

Следует определить какие некоммерческие организации могут заниматься деятельностью, приносящей доход. Для этого необходимо провести анализ организационно-правовых форм некоммерческих организаций (таблица 1.7).

Классификация некоммерческих организаций по организационно-правовым формам и целям создания⁶

Форма НКО	Цель создания	Членство	Количество учредителей	Высший орган	Срок регистрации
Общественная организация	Для удовлетворения духовных или иных нематериальных потребностей, для представления и защиты общих интересов и достижения иных не противоречащих закону целей	Есть	От 3 и только физ. лица	Общее собрание членов	1,5 – 2 месяца
Ассоциация (союз)	Представление и защита общих, в том числе профессиональных, интересов, для достижения общественно полезных целей, а также иных не противоречащих закону и имеющих некоммерческий характер целей	Есть	От 2	Общее собрание членов	1 – 1,5 месяца
Фонд	Благотворительные, культурные, образовательные или иные социальные, общественно полезные цели	Нет	От 1	коллегиальный	1 – 1,5 месяца
Учреждение	Осуществление управленческих, социально-культурных или иных функций некоммерческого характера	Нет	Только 1	Учредитель (собственник)	1 – 1,5 месяца
Автономная некоммерческая организация (АНО)	Предоставление услуг в сферах образования, здравоохранения, культуры, науки и иных сферах некоммерческой деятельности	Нет	От 1	Коллегиальный, учредители имеют приоритет	1 – 1,5 месяца

⁶ Составлено авторами

Форма НКО	Цель создания	Членство	Количество учредителей	Высший орган	Срок регистрации
Потребительский кооператив	Для удовлетворения материальных и других потребностей субъектов кооператива на основе объединения имущественных паевых взносов	Есть	От 3 юридических либо от 5 физических лиц	общее собрание пайщиков	1 – 1,5 месяца
Товарищество собственников недвижимости	Для эксплуатации и совместного управления комплексом недвижимого имущества, владения, распоряжения пользования общим имуществом	Есть	От 2 и только физические лица	Общее собрание собственников жилья	1 – 1,5 месяца
Казачьи общества	Для возрождения казачества России, защиты его прав, сохранения традиционных образа жизни, хозяйствования и культуры	Есть	От 2 и только физические лица	Общее собрание членов	1 – 1,5 месяца
Общины коренных малочисленных народов Российской Федерации	Для сохранения и развития традиционных образа жизни, хозяйствования, промыслов и культуры, защиты исконной среды обитания	Есть	От 2 и только физические лица	Общее собрание членов	1 – 1,5 месяца
Религиозная организация	Для совместного исповедания и распространения веры	Есть	От 2 и только физические лица	Общее собрание членов	1 – 1,5 месяца
Публично-правовая компания	Цель устанавливается в решении Правительства России о создании	Нет	Правительство России	Наблюдательный совет, правление, генеральный директор	1 – 1,5 месяца

Анализ проведенной классификации позволяет сделать вывод о том, что любая форма некоммерческой организации может осуществлять приносящую доход деятельность, так как цель создания каждой организационно-правовой формы НКО подразумевает под собой необходимость использования финансовых ресурсов для ее достижения. При этом прямой запрет на осуществление деятельности, приносящей доход, в правовых нормах отсутствует. Финансовые ресурсы некоммерческих организаций представляют собой целевые средства постольку, поскольку они должны быть направлены только на достижение установленных целей деятельности НКО. Согласно Налоговому кодексу целевые средства относятся к доходам, которые не подлежат налогообложению, состоят из имущества, которое получено и используется по назначению, установленному источником целевого финансирования (организацией или физическим лицом). Иными словами, достижение установленных в Уставе целей деятельности НКО подразумевает под собой исполнение НКО функции по расширению источников финансирования как за счет внутренних, так и за счет внешних резервов. Условием реализации приносящей доход деятельности должно являться обязательная регистрация в органах ФНС России, осуществляющих налоговый контроль, доведение кодов видов основной и дополнительной (предпринимательской) деятельности и неукоснительное соблюдение требования о целевом использовании любых видов финансирования.

При этом, необходимо подчеркнуть, что принятие решения о государственной регистрации НКО возложено на территориальные органы Минюста РФ, непосредственно регистрацию НКО проводит Федеральная налоговая служба России. Для этого следует представить в Минюст РФ комплект документов: заявление о государственной регистрации юридического лица при создании, сведения об учредителях, устав, решение о создании НКО и др.

В результате того, что Минюст владеет информацией не о всех зарегистрированных НКО в России, наблюдается несоответствие в статистических данных, полученных из различных органов. Только Федеральная налоговая служба ведет полный учет всех организаций. Разница составляет почти 200 тысяч НКО. Все это

может повлечь за собой проблемы по осуществлению непосредственной деятельности НКО, злоупотребления со стороны ответственных лиц, различные волнения среди населения в результате недополучения какой-либо информации.

Это связано с тем, что некоммерческие организации задействованы в различных областях третьего сектора. Попытка охватить всю разнородность сектора привела к многочисленным классификациям. Международная классификация НКО возникла в контексте с проектом The Comparative Nonprofit Sector Project университета Джонса Хопкинса. Она базируется на системе ООН, которая была усовершенствована в рамках дискурсивного процесса участников из 13 стран. Согласно международной классификации некоммерческих организаций выделяют следующие области деятельности третьего сектора (таблица 1.8).

Таблица 1.8

Область деятельности некоммерческих организаций⁷

Область деятельности НКО	Примеры организаций
Культура и рекреация	Музыкальные и спортивные общества
Образование и научные исследования	Образовательные курсы
Здравоохранение	Красный Крест
Социальная помощь	Диакония, Каритас
Окружающая среда	Гринпис
Развитие жилья	Общество взаимного кредита
Право и политика	Гражданская инициатива, объединение квартиросъемщиков
Добровольчество и пожертвования	добровольческие центры, Фонд Роберта Боша
Международная деятельность	Международный Красный Крест
Религия	Церкви, миссионерские общества
Профессиональная и трудовая деятельность	Профсоюзы, союз архитекторов

К основным характеристикам НКО относятся:

- наличие институционально закреплённой структуры;
- независимость от государственного и коммерческого секторов экономики благодаря множественности источников финансирования;
- вся получаемая прибыль идет на реализацию уставных целей, а не на выплаты учредителям;

⁷ Составлено авторами

- самоуправляемость;
- добровольчество; широко используется труд добровольцев.

Особенности механизма некоммерческого хозяйствования выражаются в следующем:

- Деятельность некоммерческих организаций не нацелена на получение прибыли; прибыль служит средством достижения общественно значимых задач.
- Вся получаемая прибыль направляется на достижение целей, прописанных в Уставе организации.
- В деятельности некоммерческой организации сочетаются экономическая эффективность рынка с социальной эффективностью государства.

К преимуществам механизма некоммерческого хозяйствования можно отнести следующие [89, с. 385]:

- 1) Децентрализация управления. Некоммерческие организации могут более эффективно выполнять социально важные программы.
- 2) Смешанное финансирование. В некоммерческий сектор привлекаются не только различные виды финансовых потоков (субсидии, гранты, пожертвования...), но и трудовые ресурсы (добровольцы).
- 3) Относительная независимость, определенная устойчивость. Некоммерческие организации благодаря множественности источников финансирования независимы и устойчивы.
- 4) Адресность. Услуги, предоставляемые некоммерческими организациями, носят адресный характер в силу близости к потребителям.
- 5) Вневедомственный подход. Услуги некоммерческого сектора более разнообразны, менее стандартизованы, чем в государственном секторе.
- 6) Гибкость.
 - 6.1. Некоммерческие организации, образуясь для осуществления конкретных целей, могут довольно легко формироваться и расформировываться.
 - 6.2. Некоммерческие организации быстро принимают решения и оперативно откликаются на любые потребности.

6.3. НКО меняют характер обслуживания согласно индивидуальным требованиям, что обеспечивает высокий уровень диверсификации услуг.

Некоммерческий сектор в оказании услуг ориентирован не на массовое, а на индивидуальное потребление. Только некоммерческие организации способны удовлетворить глубоко структурированные потребности, тем самым привлекая общество к своей деятельности. Человек, который ещё вчера был клиентом организации, может сегодня стать волонтером или другом организации.

Таким образом, можно сказать о том, что некоммерческая организация, представляет собой субъект экономической деятельности по производству общественно-полезных благ, функционирование которого характеризуется специфическими особенностями, связанными, прежде всего, с целями деятельности НКО. Вместе с тем необходимо отметить, что функционирование некоммерческих организаций в России сопровождается несовершенной нормативно-законодательной базой, регулирующей ее деятельность. Также одной из ключевых проблем можно назвать определение необходимых объемов производства общественных благ, а также затрат для их производства, поэтому представляется целесообразным определить современные тенденции взаимодействия некоммерческих организаций с различными секторами экономики.

1.2. Идентификация современных тенденций взаимодействия некоммерческих организаций с различными секторами экономики

Проведенный в предыдущем разделе анализ российского и мирового опыта функционирования некоммерческих организаций показал, что их деятельность направлена на рост человеческого потенциала, способствует повышению качества жизни населения и национальной безопасности государства. Однако в Российской Федерации государство пока не так заинтересовано в развитии третьего сектора, как в развитых странах, для его активного развития необходимо законодательное преобразование, и начать нужно, прежде всего, с выявления особенностей и со-

временных тенденций деятельности некоммерческих организаций, а также их взаимодействия с различными секторами экономики.

В международной практике существует два основных способа финансирования социально значимых благ, которые могут использоваться совместно. Первый способ состоит в том, что государство создает заказ для субсидирования определенной части социально значимых общественных благ при помощи налогов, а затем размещает данный заказ среди негосударственных или государственных поставщиков. Второй способ: создается система стимулов через частичное освобождение от налогов и предоставления льгот благотворителям и поставщикам услуг в тех сегментах, где рыночные механизмы не действуют. Общая мировая тенденция – децентрализация, делегирование функций.

Как показывают многочисленные зарубежные исследования некоммерческие организации успешнее и экономичнее справляются с решением стоящих перед ними задач, чем государство. Российский некоммерческий сектор оказывает многочисленные информационные, консультационные и прочие услуги, в том числе и услуги по распределению благотворительной помощи эффективнее, чем это делало бы государство, так как ему пришлось бы замещать эти услуги своими, дорогими для бюджета. В последнее время государство стало активнее участвовать в жизни некоммерческих организаций: так в 2011г. государством выделено 900 миллионов руб. на поддержку социально-ориентированных некоммерческих организаций, в 2013г. распределялось 2,32 млрд. руб. президентских грантов, в январе 2014г. было принято решение о выделении НКО 2,69 млрд. руб., а в конце июля 2014г. было запланировано дополнительно поддержать НКО на 1,00 млрд. руб. В 2015 году поддержка некоммерческих организаций вырастет на 2 миллиарда рублей и составит 4,7 млрд. руб. [177].

Увеличение государственной поддержки связано с принятием закона об иностранных агентах, в результате ужесточения законодательства, регулирующего деятельность некоммерческих организаций, финансируемых иностранными субъектами. Иностранное финансирование резко сократилось. В 2013г. были проведены массовые прокурорские проверки некоммерческих организаций, в резуль-

тате которых из более двух тысяч зарегистрированных подобных НКО, было проверено около тысячи [187]. «С ноября 2012 г. по апрель 2013 г. иностранное финансирование в сумме 30,8 млрд. руб. получили 2226 НКО, из них 6 млрд. руб. пришлось на долю НКО, учрежденных органами власти (госкорпорации и госкомпании)» [180]. Из проверенных НКО по формальным признакам только 215 попали в категорию «выполняющих функции иностранного агента» [180], из них 193 после вступления в силу Закона прекратили политическую деятельность либо перестали получать иностранное финансирование. В результате проведенных мероприятий штрафу подверглась лишь одна НКО за нарушение порядка регистрации в качестве «иностранного агента». По остальным НКО административные производства были прекращены судом. В декабре 2013г. в реестре НКО на сайте Министерства юстиции в качестве организации, «выполняющей функции иностранного агента», стала значиться одна организация. В список иностранных агентов внесены 30 организаций, из них только одна в 2013г., остальные в 2014г. [182] (рисунок 1.4).

Данные обстоятельства крайне негативно отражаются на финансировании российских некоммерческих организаций, так как затрудняют получение дополнительных денежных средств от зарубежных благотворителей.

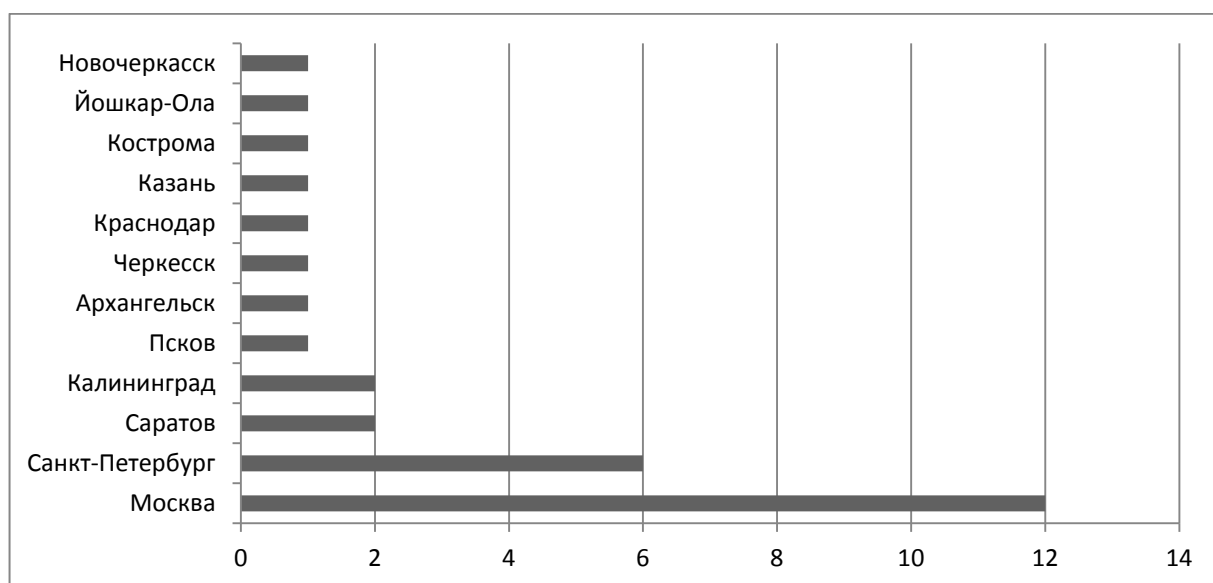


Рис.1.4. Количество иностранных агентов в городах РФ (авторское обобщение по данным [182])

Анализ различных статистических данных говорит об активизации благотворительных процессов в Российской Федерации (Приложения 1, 4). Однако политика в отношении некоммерческого сектора ужесточается, становится труднее работать, это требует профессионализма со стороны сотрудников некоммерческих организаций, которые бы осознавали, что несут ответственность за становление и развитие гражданского общества.

Некоммерческую деятельность привлекательной для общества делает способность удовлетворения социальных потребностей при сравнительно небольших издержках и отсутствии ориентации на прибыль.

Однако до сих пор взаимодействие некоммерческого и государственного секторов нельзя назвать эффективным. Зачастую НКО расцениваются как конкуренция общественному сектору. Местные организации, действующие на территории конкретных муниципальных образований, наиболее тесно сотрудничают с органами местного самоуправления, которые ближе к людям и к их проблемам, и, следовательно, лучше информированы о деятельности местных НКО [101, с.57].

Тем не менее, государство и органы местного самоуправления видят заинтересованность во взаимодействии с некоммерческим сектором и её причины в следующем [44, с.17]:

- 1) Некоммерческие организации созданы для решения таких же задач, которые стоят перед государством и муниципальными органами. Наиболее активные члены общества стремятся внести свой вклад в решение стоящих перед ним проблем добровольно.
- 2) В ряде случаев некоммерческий сектор действует успешнее и эффективнее, чем общественный сектор. Это показывают многочисленные зарубежные исследования, проводившиеся во многих странах. В результате государству нередко оказывается выгоднее передавать средства независимым некоммерческим организациям в обмен на четкие, конкретные и контролируемые обязательства с их стороны, чем замещать эти услуги своими, дорогими для бюджета или создавать дополнительные организации.

3) Укрепление демократического государства и развитие местного самоуправления решающим образом зависит от формирования современного гражданского общества. В роли несущих конструкций гражданского общества выступают именно общественные организации. Чем теснее и плодотворнее контакты государства с некоммерческим сектором, тем лучше взаимопонимание власти и общества и тем менее вероятно их взаимное отчуждение.

В развитых странах вопросами жизни общества занимаются в основном некоммерческие организации. Например, в Финляндии и Швеции почти каждый гражданин является членом одной или нескольких некоммерческих организаций; очень развита добровольческая работа. В нашей же стране добровольчество и пожертвования физических и юридических лиц находятся в зачаточном состоянии; преобладает слабая информированность и недоверие населения к общественно полезной деятельности третьего сектора РФ. Как правило, клиентами некоммерческого сектора являются дети, пожилые люди, инвалиды и другие социально уязвимые категории, у которых нет возможности сообщать о помощи, оказанной им НКО через средства массовой коммуникации. Большинство некоммерческих организаций небольшие, поэтому они также не в состоянии рекламировать свои услуги.

Существенную долю финансовых ресурсов некоммерческих организаций составляет государственное финансирование. В российской практике уже находят отголосок зарубежные механизмы и инструменты финансирования государством деятельности некоммерческих организаций. Но необходимо избегать негативных последствий внедряемых инструментов, с которыми уже столкнулись зарубежные страны. Так, например, в государственных грантах отсутствует статья, покрывающая административные и накладные расходы некоммерческой организации. Однако в деятельности любой организации существуют данные расходы, которые невозможно исключить.

Взаимодействие органов государственной власти и некоммерческих организаций в решении проблем социальной сферы ещё подвергнется значительным из-

менениям, прежде чем оно станет по-настоящему действенным. Пока их взаимодействие ограничивается обменом информацией.

Взаимодействие второго сектора экономики – бизнеса с некоммерческим сектором вновь восстанавливается после кризиса. Коммерческие организации снова составляют бюджеты на благотворительные и социальные цели. Бизнес стал переориентироваться с адресной благотворительности на поддержку проектов некоммерческих организаций, выстраивая с ними долгосрочные отношения.

Прежде чем выявить отличия, необходимо найти общее между организациями второго и третьего секторов экономики:

- 1) Как коммерческие, так и некоммерческие организации работают в рыночной среде, то есть осуществляют деятельность как продавцы и как покупатели товаров и услуг.
- 2) Денежные средства представляются в равной степени центральным ресурсом.
- 3) Организации обоих секторов экономики должны зарабатывать средства, управлять ими, их инвестировать и тратить.
- 4) Организации третьего сектора также, как и коммерческие организации, должны покрывать текущие расходы поступлениями, планировать это на долгосрочную перспективу и находиться как минимум на уровне безубыточности.
- 5) Ведение бухгалтерского учета является обязательным для всех юридических лиц.

Исходя из этого, кажется, что существенных различий между вторым и третьим секторами быть не должно. Однако существует целый ряд различий, которые основываются на структурных особенностях некоммерческих организаций, а именно [82, с.6]:

- 1) Главная цель деятельности

Коммерческие организации: максимизация стоимости компании и благосостояния собственников. Главным эффектом деятельности коммерческих организаций является экономический эффект, т.е. получение прибыли.

Некоммерческие организации осуществляют деятельность для достижения целей, прописанных в Уставе организации, к которым относится оказание работ и услуг для членов организации и третьих лиц. Главным эффектом их деятельности является социальный эффект, т.е. решение социальных вопросов.

2) Направленность деятельности

Целью деятельности коммерческих организаций является извлечение прибыли, в то время как деятельность некоммерческих организаций направлена на достижение нематериальных целей.

3) Распределение чистой прибыли

В коммерческих организациях вся полученная прибыль делится между участниками, а также идет на развитие компании.

В организациях третьего сектора вся прибыль направляется на достижение уставных целей.

4) Производимый товар и оказание услуг

Коммерческие организации производят частный, пользующийся спросом индивидуальный товар.

Деятельность некоммерческих организаций направлена на предоставление общественных благ.

5) Целевая группа

Целевой группой в организациях второго сектора экономики является конечный потребитель продукции; в организациях третьего сектора – члены организации и клиенты.

6) Сотрудники организации

В коммерческих организациях работу осуществляют штатные нанятые сотрудники, исполнители по договорам гражданско-правового характера, практиканты.

В некоммерческих организациях задействованы те же исполнители, что и в коммерческом секторе, а также к ним добавляются добровольцы (волонтеры), члены организации и Правления.

7) Источники финансирования

В коммерческих организациях – это заработанная прибыль, а также долевое участие в капитале других организаций.

В некоммерческих организациях источники поступлений делятся на внешние (государство, фонды, бизнес, граждане) и внутренние (членские взносы, доход от сдачи собственности в аренду, доходы от вкладов, операции с ценными бумагами, доход от предпринимательской деятельности для достижения уставных целей).

8) Управление организацией

Для принятия решений в коммерческом секторе особое внимание обращают на поведение клиентов и конкурентов, а также поведение на рынке.

Некоммерческие организации ориентированы на общественные потребности и государственное нормирование. Рыночное управление часто не существует или вторично. Члены управляют организацией демократично.

9) Контроль успеха

В коммерческом секторе разработано достаточно много показателей для измерения эффективности деятельности. Преобладают определенные рынком величины: прибыль, выручка, оборот, ROI (рентабельность инвестиций, доход на вложенный капитал).

В некоммерческом секторе нет индикатора для оценки общей эффективности, проблематичная унификация целей и измерение полезности. В настоящее время показатели измерения успеха деятельности некоммерческих организаций ещё широко не развиты.

10) Организационно-правовые формы

В статье 50 ГК РФ приведены организационно-правовые формы для обоих секторов экономики. Для коммерческих организаций этот перечень является закрытым: хозяйственные товарищества и общества, крестьянские (фермерские) хозяйства, хозяйственные партнерства, производственные кооперативы, государственные и муниципальные унитарные предприятия.

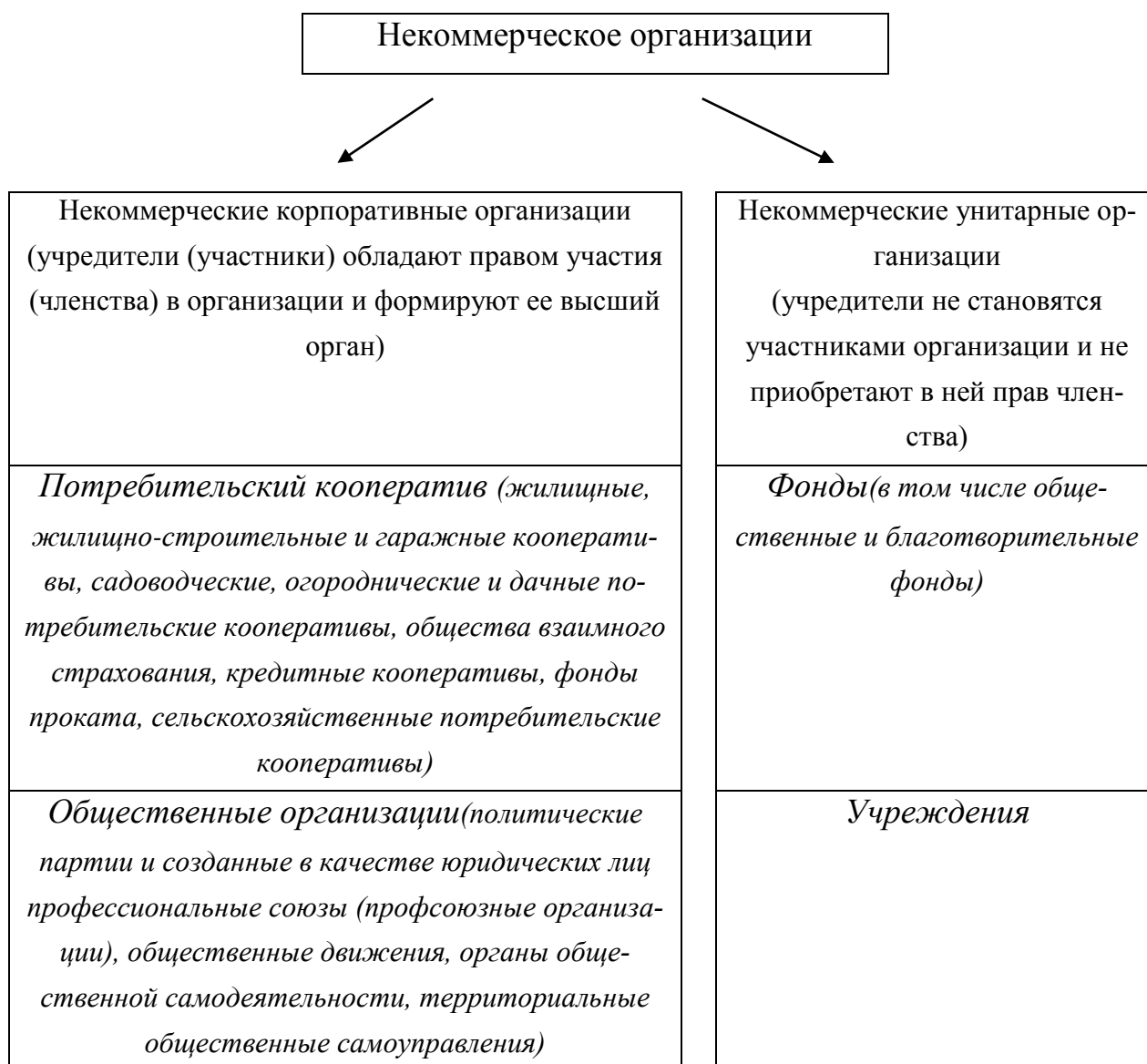
Для некоммерческих организаций перечень организационно-правовых форм до сентября 2014г. оставался открытым. По сути, к некоммерческим органи-

зациям относились все юридические лица, которые не являлись коммерческими. Раньше насчитывалось более 20 организационно-правовых форм некоммерческих организаций. С 01 сентября 2014г. ГК РФ предусмотрен закрытый перечень организационно-правовых форм некоммерческих организаций (таблица 1.9).

Что касается структуры действующих на данный момент в России некоммерческих организаций, то следует отметить, что из 433,4 тысяч НКО, информацией о которых располагает Минюст РФ, основную долю занимают общественные организации, автономные организации, некоммерческие партнерства, некоммерческие фонды и партнерства (Приложение 2).

Таблица 1.9

Организационно-правовые формы некоммерческих организаций⁸



⁸ Составлено авторами по данным [2]

Продолжение таблицы 1.9	
<i>Ассоциации и союзы (некоммерческие партнерства, саморегулируемые организации, объединения работодателей, объединения профессиональных союзов, кооперативов и общественных организаций, торгово-промышленные, нотариальные и адвокатские палаты)</i>	<i>Автономные некоммерческие организации</i>
<i>Товарищества собственников недвижимости (включая товарищества собственников жилья)</i>	<i>Религиозные организации</i>
<i>Казачьи общества (внесенные в государственный реестр казачьих обществ в РФ)</i>	<i>Публично-правовые компании</i>
<i>Общины коренных малочисленных народов РФ</i>	

Выбор организационно-правовой формы обусловлен следующими факторами:

- Цель деятельности некоммерческой организации;
- Вероятные источники финансирования;
- Взаимоотношения с учредителями и т.д.

Динамика некоммерческих организаций по организационно-правовым формам представлена на рисунке 1.5.

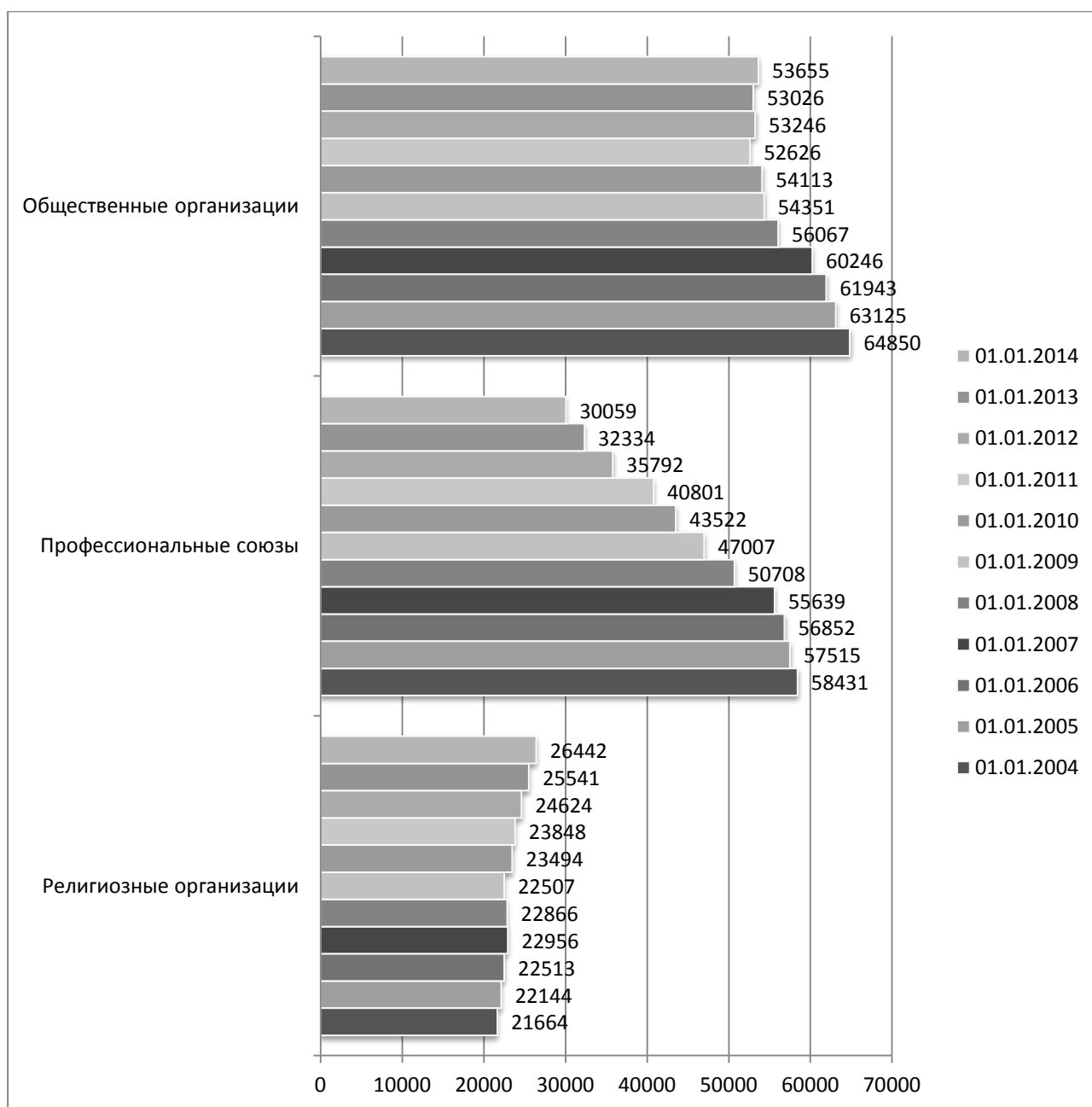


Рис.1.5. Динамика распространенных видов некоммерческих организаций (авторское обобщение по данным [185])

11) Правоспособность

Коммерческие организации обладают общей, или универсальной правоспособностью, т.е. они имеют гражданские права и выполняют гражданские обязанности, которые необходимы для реализации различных видов деятельности, разрешенных законодательством.

Некоммерческие организации обладают специальной (ограниченной) правоспособностью, т.е. они могут иметь только те гражданские права и обязанности,

которые предусмотрены в ее учредительных документах и соответствуют целям ее деятельности.

Следует подчеркнуть, что между некоммерческими и коммерческими организациями существует больше различий, чем сходств. Соответственно, что касается вопросов управления некоммерческой организацией, то далеко не все методы финансового менеджмента, применяемые в коммерческой организации, будут приемлемы в организации третьего сектора экономики, так как она по сути своей не является рыночной структурой. Цель и эффективность коммерческой организации выражается нормой прибыли, в то время как цель и эффективность некоммерческой организации выражается в рациональном использовании имеющихся ресурсов. Немаловажной проблемой, являющейся ограничением эффективности деятельности НКО, можно назвать несовершенство технологического оснащения и противоречивость нормативно-законодательной базы, которые существуют на сегодняшний день.

Причина заключается, прежде всего, в отсутствии у некоммерческих организаций современной серверной техники, которая необходима для формирования комплексной базы данных правовой информации. Следующей, ключевой по важности, проблемой является дефицит денежных средств, что затрудняет реализацию большинства правовых инициатив. Это, в первую очередь, правовое просвещение населения, мониторинг правовой ситуации на региональном уровне, юридическая защита социально незащищенных категорий граждан, массовое издание литературы правового характера.

В соответствии с оптимистическими планами некоммерческих организаций на будущее у граждан России активно будет формироваться правовое сознание. Но необходимым условием для этого должна быть адекватная финансовая поддержка НКО, которые призваны быть основой развития важнейших составляющих социально-демократической позиции российского государства, которыми можно назвать правовые мероприятия добровольных объединений граждан.

Таким образом, идентификация современных тенденций взаимодействия некоммерческих организаций с различными секторами экономики показала, что

имеются серьезные ограничения развития третьего сектора в Российской Федерации, при этом для стимулирования его деятельности необходимо:

- установление налоговых льгот на федеральном уровне для бизнеса, готового жертвовать на реализацию проектов некоммерческих организаций,
- совершенствование правовой базы для эффективной реализации деятельности некоммерческими организациями,
- усиление межсекторного взаимодействия с разделением полномочий и функциональных обязанностей, без которого невозможно экономическое процветание страны.

1.3. Концептуальные основы управления финансами некоммерческих организаций

Функционирование некоммерческих организаций в соответствии с их миссией, целями и задачами в современных условиях зависит от системности и комплексности управления финансами, поскольку одним из ключевых ограничений достижения поставленных целей является ограниченность финансовых ресурсов.

Финансы НКО представляют собой социально-экономические отношения, которые возникают по поводу формирования, накопления, распределения и использования потоков и фондов денежных средств и имеют денежный характер. Финансы НКО можно представить в виде различных финансовых отношений (рисунок 1.6).

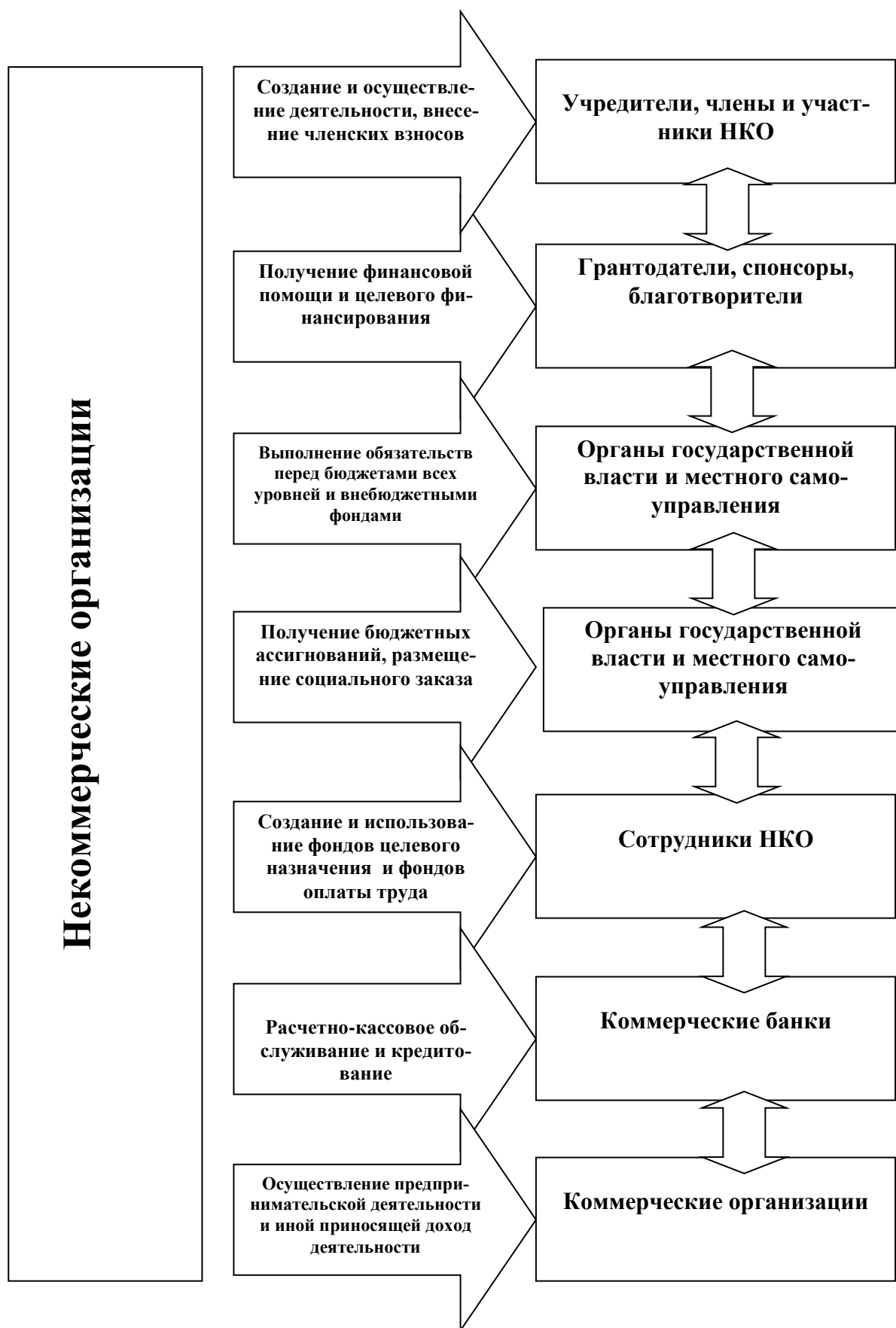


Рис.1.6. Финансовые отношения некоммерческих организаций (составлено авторами)

Для того чтобы разобраться в сопоставимости финансов коммерческих и некоммерческих организаций, необходимо проанализировать принципы, на которых строятся их финансовые отношения. Следует рассмотреть возможность использования принципов организации финансов коммерческих фирм в некоммерческом секторе:

1) хозяйственная самостоятельность. Этот принцип реализуется через самостоятельный выбор коммерческими организациями всех форм собственности сферы деятельности, источников финансирования, направления расходов, вложений денежных средств с целью максимизации стоимости компании. Всё же о полной хозяйственной самостоятельности речи не может идти в силу того, что государство регламентирует отношения коммерческих организаций с бюджетами всех уровней. В некоммерческих организациях данный принцип не работает, так как на их деятельность оказывает влияние не только государство, но и те субъекты (грантодатели, благотворители), которые выделяют денежные средства некоммерческим организациям на реализацию проектов, определяя направления расходов.

2) самофинансирование. За обеспечение конкурентоспособности коммерческой организации отвечает именно этот принцип. Под самофинансированием понимается финансирование за счет собственных денежных средств (прибыль, амортизационные отчисления) производства и реализации продукции, выполнения работ и оказания услуг. Некоммерческие организации работают в основном за счет привлеченных источников финансирования (субсидии, гранты, пожертвования).

3) материальная ответственность. Данный принцип действует в полной мере для всех юридических лиц и означает наличие ответственности за ведение и результаты финансово-хозяйственной деятельности. Реализация этого принципа различна для организаций, их руководителей и сотрудников. Для всех видов организаций этот принцип реализуется через систему штрафов, пеней, неустоек, а также к ним может быть применена система банкротства. К руководителям организаций применяется система штрафов, вплоть до уголовной ответственности; к

сотрудникам организации – штрафы, лишение премий, дополнительных выходных дней, вплоть до увольнения.

4) материальная заинтересованность / финансовое стимулирование. Заинтересованность в результатах деятельности коммерческой организации проявляется не только у самой организации и её сотрудников, но и у государства. Этот принцип реализуется для коммерческой организации посредством своей инвестиционной деятельности или создания государством благоприятных условий для развития ее деятельности. Интересы сотрудников находят выражение в повышении заработной платы, в получении премий, вознаграждений. При повышении рентабельности коммерческой организации и увеличении производства наблюдается рост налоговых поступлений в бюджеты соответствующих уровней, в которых заинтересовано государство. Финансовое стимулирование деятельности некоммерческой организации зависит от способа финансирования: за счет целевых источников или за счет поступлений от предпринимательской деятельности. Но не стоит забывать о том, что цель некоммерческих организаций заключается не в получении прибыли, а в решении социально-значимых задач. Соответственно принцип материальной заинтересованности сотрудников плохо реализуется в некоммерческом секторе. Штатных сотрудников достаточно мало, в основном люди привлекаются на конкретные проекты на определенный срок либо трудятся на добровольных началах. Люди приходят трудиться в некоммерческий сектор по призванию, желая оказать общественно полезные услуги. Грантодатели и благотворители выделяют денежные средства на реализацию конкретных проектов, а не на выплату заработной платы сотрудникам, поэтому невысокая заработная плата штатных сотрудников компенсируется свободой творчества, гибким графиком работы. Государство должно быть заинтересовано в деятельности некоммерческих организаций, в силу того, что они, самостоятельно решая многие социальные задачи, экономят бюджетные деньги. Государству для стимулирования деятельности третьего сектора необходимо предоставлять льготы, снижать налоговые ставки, но пока законодательство негибко в решении этих вопросов.

5) обеспечение финансовых резервов. Благодаря формированию финансовых резервов коммерческая организация имеет возможность стабилизировать свое положение в условиях колебания рыночной конъюнктуры. После уплаты налогов и взносов в бюджет предприятия формируют финансовые резервы из чистой прибыли. Поскольку предпринимательская деятельность не является основным видом деятельности некоммерческих организаций, а порой данные организации ей и вовсе не занимаются, то им не присуще формирование финансовых резервов. Однако благодаря использованию финансового менеджмента некоммерческими организациями можно открыть дополнительные источники прибыли для формирования финансовых резервов.

6) принцип гибкости / маневрирования. Этот принцип реализуется всеми юридическими лицами в связи с изменением конъюнктуры. Организациям всех форм собственности необходимо как можно быстрее адаптироваться к фактическим результатам, которые, как правило, отличны от ожидаемых.

7) принцип финансового контроля. Внутрифирменный финансовый контроль осуществляется на основе проведения аудита в организации. Данный принцип будет результативен, если будет затрагивать всю финансово-хозяйственную деятельность организации. Некоторые грантодатели обязывают некоммерческие организации проходить аудиторскую проверку по окончании проекта.

Рассмотренные выше принципы являются основными для коммерческих организаций, однако главными принципами финансов некоммерческих организаций являются следующие:

- целевой характер использования действующих денежных фондов в пределах утвержденной сметы доходов и расходов;
- внешнее финансирование (формирование денежных фондов из пожертвований, членских взносов, грантов, бюджетных ассигнований, благотворительной помощи);
- общественный контроль, отсутствие коммерческой тайны, открытость финансов в деятельности НКО;
- затратность, отсутствие самоокупаемости и получения прибыли;

- подотчетность источнику финансирования;
- социальная и моральная ответственность участников НКО за результаты собственной деятельности;
- реализация деятельности, которая предусмотрена исключительно учредительными документами, осуществление общественных интересов.

Для успешного функционирования некоммерческая организация привлекает различные виды ресурсов. Термин «ресурсы» выражает общее понятие условий жизни любого субъекта. Условия экономической жизни выражаются термином «экономические ресурсы». Экономические ресурсы хозяйствующих субъектов формируются путём экономических отношений. Форма этих отношений – финансовая. Поэтому экономические условия существования хозяйствующего субъекта опосредуются, прежде всего, финансовыми условиями, а экономические ресурсы – финансовыми. Отсюда – большое значение финансовых ресурсов для любой организации, и особое внимание к финансовым ресурсам в некоммерческой организации.

Для определения понятия «ресурсы» необходимо обратиться к словарям. Сравним определения:

Ресурсы – это:

- «средства, имеющиеся в наличии, но к которым обращаются лишь при необходимости» [181];
- «средства, ценности, запасы, возможности; источники средств, доходов» [192];

Эти определения страдают недопустимой для научного понятия неоднозначностью. Перечисление средств, ценностей, запасов, возможностей, источников и доходов в одном ряду логически бессмысленно; неверно и в качестве синонимов слова «ресурс», и в качестве элементов ресурса. Отождествление слов «ресурсы», «средства», «запасы», «источники» приводит к смысловой «размытости» при использовании термина «ресурсы» разными авторами.

Как видно, термин «ресурс» определяется не однозначно, и поэтому имеет широкое употребление в различных контекстах. Поэтому авторы уточняют свою позицию. Ресурсы - это средства, используемые для достижения определённых

целей. Ключевые категории: «средства», «использование», «цели». Запасы – это средства, которые могут быть использованы, но, во-первых, ещё не используются по каким-то причинам, во-вторых, ещё неизвестно, для каких целей и как будут использоваться, и – будут ли использоваться вообще. Можно сказать, что запасы – это резерв ресурсов; отложенные средства; ресурсы в потенции. Слово «источник», строго говоря, вообще не может быть синонимом слова «ресурсы». Это слово указывает место или канал, откуда можно получить запасы и ресурсы, но не цели. Ресурсы определяются вопросами «чем», «за счёт чего» получен результат. Запасы – вопросом «в чём» заключены ресурсы (средства). Источники средств уточняются вопросами «откуда», «где» взять средства. Для научного исследования смысловая «размытость» неоднозначных слов недопустима. На первый взгляд это может показаться мелочью, но это тот случай, когда богатство русского языка следует ограничивать строгими терминологическими рамками. В области управления экономическими процессами необходимо чётко представлять за каждым из рассмотренных выше терминов отдельный фактор, понимать его особую роль в достижении хозяйствующим субъектом своих целей.

Ресурсы – оценочная категория. Эффективность достижения целей оценивается по соотношению полученных результатов и средств, направленных на их получение (ресурсов). Для оценки эффективности важно знать соотношение ресурсов и неиспользуемых средств (запасов). Чтобы правильно оценить влияние каждого фактора на эффективность, надо чётко различать ресурсы, запасы и их источники.

Ресурсы, которые использует некоммерческая организация, можно подразделить на информационно-технологические ресурсы и экономические.

Информационно-технологические ресурсы представляют собой совокупность элементов информационно-коммуникационных технологий, обеспечивающих функционирование некоммерческой организации. Это могут быть интернет-ресурсы, печатные издания, базы данных клиентов и доноров, технологии работы с целевыми группами. Информационно-технологический ресурс является достаточно сильной стороной в деятельности некоммерческой организации.

Экономическими ресурсами является совокупность различных элементов производства, которые используются в процессе создания материальных и духовных благ и услуг. Под экономическими ресурсами рассматриваются материальные, трудовые и финансовые ресурсы.

Материальные ресурсы – это совокупность предметов и объектов труда, необходимых для осуществления производства продукции, оказания услуги выполнения работ. Это могут быть сырье, материалы, готовая продукция, оборудование, помещение и др.

Трудовые ресурсы активно используются некоммерческими организациями. Под трудовыми ресурсами понимается часть населения страны, которая способна заниматься общественно полезной деятельностью. В структуре трудовых ресурсов выделяют активную и пассивную (потенциальную) части. К трудовым ресурсам некоммерческой организации можно отнести штатных сотрудников, привлекаемых специалистов, волонтеров, членов и сторонников организации.

Финансовые ресурсы в НКО представляют собой совокупность денежных средств и финансовых активов, обладающих целевой направленностью, поступающих из различных источников и используемых для достижения уставных целей деятельности некоммерческой организации. При этом отличительной особенностью финансовых ресурсов в НКО можно назвать то, что прибыль не является уставной целью некоммерческой организации, однако возможная прибыль организации может стать источником финансовых ресурсов.

В настоящее время негосударственные некоммерческие организации могут использовать два основных источника получения финансовых ресурсов:

- целевые средства на уставную деятельность, полученные от физических и юридических лиц;
- прибыль от ведения предпринимательской деятельности в соответствии с уставными целями, в том числе возможно использование имущества, находящегося у организации на праве собственности или оперативного управления (для некоммерческих организаций, созданных в форме учреждений).

НКО может иметь в оперативном управлении либо в собственности жилищный фонд, здания, сооружения, инвентарь, оборудование, ценные бумаги, иное имущество, денежные средства в иностранной валюте и рублях, иное имущество, земельные участки в бессрочном пользовании либо в собственности.

Источниками финансовых ресурсов НКО являются: единовременные и регулярные поступления от учредителей (членов, участников); выручка от реализации товаров и услуг; пожертвования и добровольные имущественные взносы; дивиденды (проценты, доходы), которые получены по облигациям, акциям, вкладам, другим ценным бумагам; доходы, которые получены от собственности НКО, и иные разрешенные законом поступления.

Некоммерческой организации разрешено заниматься следующими видами предпринимательской деятельности:

- приобретение и реализация неимущественных и имущественных прав, ценных бумаг;
- производство товаров (работ, услуг), которое приносит прибыль и отвечает целям деятельности организации;
- участие в качестве вкладчика в товариществах на вере;
- участие в хозяйственных обществах.

Любой ресурс, в том числе финансовый, раскрывает свои возможности в достижении целей только во взаимодействии с другими ресурсами организации. С этой точки зрения финансовые ресурсы – это денежный фактор, способный привести в действие целую систему внутренних и внешних причинно-следственных связей хозяйствующего субъекта. Чтобы результатом действия этого фактора стало эффективное достижение целей, надо, чтобы понятие «финансовые ресурсы» стало частью общей ресурсной концепции организации. В рамках такой концепции можно с системных позиций подойти к оценке места и роли финансовых ресурсов в комплексе с другими ресурсами, которые используются в некоммерческих организациях. Тщательная разработка концептуальных основ – условие правильной организации практической деятельности НКО.

На практике человеческие и информационно-технологические ресурсы являются сильными сторонами некоммерческих организаций. Что касается обеспечения финансовыми ресурсами, то это является слабым местом для многих организаций в силу отсутствия грамотного финансового менеджмента.

Для эффективного управления имеющимися ресурсами некоммерческая организация выбирает наиболее подходящую для неё стратегию в зависимости от текущей финансовой ситуации. Можно выделить основные типы стратегий, которые, как правило, реализуются в сочетании:

- Стратегия сохранения: все имеющиеся ресурсы организация использует рационально и имеет минимальную потребность в привлечении новых.
- Стратегия привлечения: организация эффективно привлекает различные виды ресурсов.
- Стратегия преумножения: организация максимизирует наличные ресурсы, т.е. повышает их количество и качество.

Обобщая вышеизложенное, можно отметить, что в условиях российских реалий именно негосударственный некоммерческий сектор берет на себя производство важнейших общественно-полезных благ, на которые у государства не хватает финансовых ресурсов.

В ходе анализа разных теоретико-методических подходов к трактовке НКО было выявлено, что субъекты, принимающие участие в управлении финансами некоммерческой организации, различаются по уровню включенности и ответственности в данный процесс, при этом основными участниками являются органы государственной власти, некоммерческие организации, бизнес-структуры, физические и юридические лица. Поэтому для эффективного управления финансовыми ресурсами некоммерческой организации необходимо установить совокупность специфических и общих аспектов финансового менеджмента НКО.

Глава 2. Анализ современных тенденций финансового менеджмента некоммерческих организаций

2.1. Особенности, цели и функции финансового менеджмента некоммерческих организаций

Актуальность данного параграфа заключается в изучении финансового менеджмента в некоммерческих организациях. Данная тема является ещё закрытой в нашей стране, в то время как в США уже существует достаточно много направлений по финансовому управлению организаций третьего сектора. В немецкой литературе финансовому менеджменту в некоммерческих организациях посвящено не так много книг, в основном они заимствованы из англоязычных работ. Так, в 2014 году на немецком сайте www.amazon.de на запрос «финансирование некоммерческих организаций» было найдено 86 источников литературы, в то время как на англоязычном варианте сайта www.amazon.com на вышеуказанный запрос имеется 644 работы.

Следует разобраться, что представляет собой управление финансовыми ресурсами в некоммерческой организации, так как только от правильного построения финансового менеджмента зависит продолжительность и эффективность ее деятельности.

Существует множество определений финансового менеджмента. Все они освещают различные его цели и задачи, направления и инструменты. Они все имеют отличия. Но одно общее в многообразии определений от различных авторов есть. Они сходятся на том, что финансовый менеджмент – это, прежде всего, процесс управления финансами. Основное отличие в определениях финансового менеджмента заключается в том, что в некоторых он рассматривается непосредственно как процесс управления финансами, а в некоторых как наука, изучающая это управление.

В некоторых определениях финансового менеджмента как процесса управления выделяют отдельно субъект и объект. Субъект финансового менеджмента –

это непосредственно менеджер, то есть человек, который занимается управлением, руководит процессом. А объект финансового менеджмента – это финансовые отношения между государством и хозяйствующим субъектом, а также между самими организациями.

Общей чертой определений является то, что все они указывают на то, что финансовый менеджмент направлен не только на финансовое обеспечение текущей работы организации, но и на его развитие. Финансовый менеджмент призван разработать стратегии управления финансовой деятельностью организации.

Финансовый менеджмент, направленный на разработку методов управления организацией на длительный срок, носит название стратегический менеджмент. Он охватывает долгосрочное управление инвестициями и структурой капитала. А финансовый менеджмент, направленный на обеспечение ликвидности организации в настоящий момент, называется оперативным менеджментом [41, с.469]. Стоит отметить, что понятие финансового менеджмента в большом экономическом словаре раскрыто весьма ограниченно, не полностью. Гораздо лучше это понятие освещено в финансово-кредитном энциклопедическом словаре [109, с. 1041-1042].

Финансовый менеджмент назван так потому, что он управляет именно финансовыми (денежными) отношениями. Эти финансовые отношения выражаются в образовании доходов (денежных фондов и ресурсов), осуществлении расходов (распределении и перераспределении фондов, ресурсов), контроле эффективности названных процессов.

Многие определения финансового менеджмента очень краткие, полностью не раскрывающие суть данного понятия. Они указывают лишь на то, что это управление денежными потоками, но не объясняют, что кроется под этим управлением и не освещают понятие денежных потоков. Хотя основной упор в определении понятия нужно делать именно на раскрытие всей сути, всех составляющих сложного процесса финансового менеджмента.

Финансовый менеджмент включает в себя финансовый анализ и финансовое планирование. Финансовый анализ проводится с помощью финансовых коэффи-

циентов, которые характеризуют финансовую устойчивость организации, платежеспособность, ликвидность, оборачиваемость оборотных активов, финансовый результат, оценку вероятности банкротства.

Все вышесказанное характеризует понятие финансового менеджмента в коммерческой организации. Но выделяют также финансовый менеджмент в некоммерческой организации.

В некоммерческом секторе финансовый менеджмент, по мнению авторов, представляет собой целенаправленное и адекватное ситуации планирование, управление и контроль всех денежных потоков некоммерческой организации, которые охватывают управленческие решения в области финансирования и инвестирования.

Финансовый менеджмент некоммерческой организации в большей степени зависит от структуры финансирования [19, с.7]. С другой стороны, он связан с внешними общими условиями, к которым относятся как национальные и региональные традиции и институты, так и особенности актуальных финансовых рынков. Финансовый менеджмент представляет собой процесс, который планомерно сопровождает общий круговорот денежных средств в организации. При этом некоммерческая организация должна:

- ✓ Определить, в каком объеме ей нужен капитал.
- ✓ Привлечь необходимый ей капитал через дотации, пожертвования, собственную предпринимательскую деятельность или через принятие заемного капитала.
- ✓ Вложить избыточный капитал (инвестиции).
- ✓ Контролировать использование капитала и его оптимизировать.

На финансовый менеджмент НКО оказывает влияние приоритет ее миссии. Финансирование является лишь вспомогательной функцией для реализации миссии некоммерческой организации и ей подчинено. Исходя из отношения подчиненности, существуют следующие проблемы для некоммерческой организации:

- Частичное противоречие между миссией и экономической необходимостью.

Миссия может значительно повлиять на выбор донора. Некоммерческая организация всегда работает во благо миссии.

- Целевые и управленческие проблемы.

Отсутствие цели получения прибыли как первичной цели организации имеет существенное влияние на финансовый контроллинг. Показатели измерения успеха деятельности некоммерческих организаций ещё широко не развиты. При вычислении данных встречается проблема достоверности существующих показателей.

- Ограниченное внутреннее финансирование.

Продажа товаров и услуг играет подчиненную роль в финансировании некоммерческой организации. Некоммерческие организации предлагают многочисленные услуги (например, услуги по уходу за престарелыми людьми или маленькими детьми, курсы повышения квалификации) за цены, не покрывающие затраты.

- Публичная ответственность

Некоммерческие организации используют общественные и пользующиеся налоговыми льготами средства. Финансовые скандалы легко подрывают не только финансовое положение отдельных некоммерческих организаций, но и доверие ко всему некоммерческому сектору.

Решения и действия в финансовом менеджменте только тогда имеют смысл, когда они служат определенным целям. Цель деятельности в некоммерческой организации ориентируется на миссию, которая является наивысшей целью и правом существования организации. Все ресурсы некоммерческой организации идут на реализацию целей, прописанных в Уставе. Финансовый менеджмент должен подчиняться трудно измеримым предметным целям, таким как, помощь людям, содействие межкультурной коммуникации. Ведущая позиция предметных целей и структурные особенности некоммерческой организации устанавливают критерии и выявляют ряд специфических проблем, таких как этическая оценка вложений или угроза общественной полезности.

Учитывая особенности некоммерческой организации, можно выделить следующие основные цели финансового менеджмента:

- Обеспечение ликвидности

Сохранение ликвидности является центральной задачей финансового менеджмента некоммерческой организации. Это означает, что организация должна иметь способность выполнять свои финансовые обязательства в любой момент времени. Отсутствующая ликвидность в скором времени приводит к более высоким финансовым затратам, а в худшем случае при более продолжительных проблемах с ликвидностью – к неликвидности и как результат – к несостоятельности организации. Для того чтобы гарантировать ликвидность в каждый момент времени, необходимо согласовывать поступления и выплаты в рамках финансового планирования.

- Принцип рентабельности

При подсчете рентабельности используется показатель, который устанавливает критерий успеха деятельности или периода по отношению к необходимым средствам (например, прибыль по отношению к используемому капиталу) и определяет отношение затрат и результата. Он не является абсолютной величиной успеха в противоположность к прибыли, а выражает результат как процентную долю используемых средств (например, инвестиционные затраты, затраты на мероприятие). На сегодняшний день на вопрос о рациональном применении показателя рентабельности однозначного ответа не существует. В противоположность целям максимизации прибыли и рентабельности может претендовать на законность принцип экономической эффективности также и для некоммерческой организации. При этом использование ресурсов должно быть таким образом оптимизировано, чтобы было достигнуто благоприятное соотношение между такими величинами, как затраты и результат.

- Повышение надежности или снижение риска потерь

Непредсказуемость будущего развития таит в себе значительный финансовый опасный потенциал. В особенности при инвестициях риск состоит в том, что доход не соответствует ожиданиям или даже существует убыток по вложенному

капиталу. Задачей финансового менеджмента является распознавание возможных источников опасности и их избежание или ослабление их последствий. Значение этих рисков должно учитываться для развития собственного рискового менеджмента, который, например, распознает финансовые и производственные риски во взаимозависимости с системами раннего выявления и управления ими.

- Сохранение независимости

Существует такая опасность как потеря автономии действий. Зачастую кредиторы (доноры) требуют в качестве ответной услуги за предоставленные ими денежные средства определенную степень влияния на решения, принимающиеся в организации. Такое поведение проявляется как у частных, так и у институциональных доноров, таких как администрация, предприятия, банки. Ресурсы, которые находятся в зависимости от этих условий, требуют особого внимания. Финансовый менеджмент должен в этом случае сопоставить пользу, которую приносят ресурсы, с риском, который возникает из-за уменьшения свободы действий. Комбинация этих инструментов может ограничить влияние кредиторов (доноров) на деятельность некоммерческой организации. Соответственно должны быть исключены предложения по финансированию, которые угрожают уставным целям и слишком ограничивают диапазон будущих действий и решений.

К классическим целям финансового менеджмента специально для некоммерческих организаций должно быть добавлено соблюдение общественной полезности и уставных целей. Для некоммерческих организаций важнейшим «капиталом» является репутация и идейные цели, поэтому финансовый менеджмент должен гарантировать, чтобы они не были подвержены опасности. Например, организация, чья деятельность направлена на освобождение людей от наркотической зависимости, не должна прибегать к финансовой поддержке со стороны пивоваренного завода или табачного концерна.

Вышеперечисленные цели как элементы нормативного финансового менеджмента образуют наивысший уровень принятия решений внутри системы менеджмента некоммерческой организации. Для того, чтобы они могли быть эффективными, они должны быть преобразованы и на других уровнях менеджмента.

В стратегическом финансовом менеджменте речь идет о долгосрочном планировании, управлении и контроле долгосрочных решений, а также результатов и рисков некоммерческой организации. При оперативном финансовом менеджменте внимание направлено на краткосрочное обеспечение ликвидности и на принятие финансовых и инвестиционных решений в рамках стратегического планирования мер. Оперативная деятельность имеет при этом исполнительный характер. Рассмотрим три уровня финансового менеджмента в некоммерческой организации (рисунок 2.1):

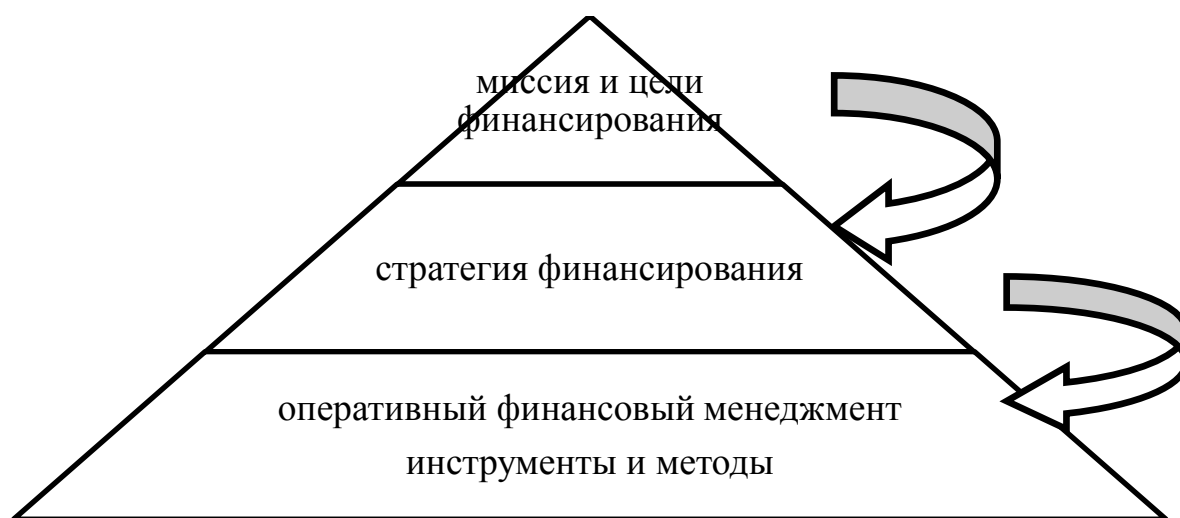


Рис.2.1. Уровни финансового менеджмента⁹

Зачастую на практике организационное внедрение финансового менеджмента доставляет проблемы. Поддерживать связь с деньгами в среде, в которой господствуют предметные цели, многим представляется трудным. Значение, которое придается финансовым вопросам в некоммерческой организации, является все же важным, если не центральным условием для построения профессионального финансового менеджмента. Успех привлечения средств в значительной степени зависит от общественной деятельности и её результата в прошлом. Хорошо позиционирующая себя в общественности некоммерческая организация может гораздо легче привлечь средства благодаря высокой степени известности и положительному имиджу.

Важную роль играет обработка данных. Именно в крупных некоммерческих организациях профессиональную фандрайзинговую деятельность невозможно

⁹ Составлено авторами по материалам [23, с.110]

представить без обеспечения, базирующегося на электронной обработке данных. Область применения простирается от управления данными членов и благотворителей, электронной системы безналичных расчетов до комплексного программного обеспечения, которое интегрирует различные участки финансового менеджмента.

Финансовый менеджмент в рамках финансового планирования и анализа берет информацию из бухгалтерского учета. С другой стороны, он сам предоставляет информацию бухгалтерскому учету, которая возникает, например, в рамках планирования ликвидности и привлечения средств. Наконец финансовый менеджмент является элементом организационной системы планирования, принятия решений и управления. Поэтому он находится в тесных взаимосвязанных отношениях с уставными целями и стратегией организации.

В зарубежной практике выделяют четыре основные модели по степени специализации и организационной интеграции задач и функций финансирования внутри НКО (рисунок 2.2).

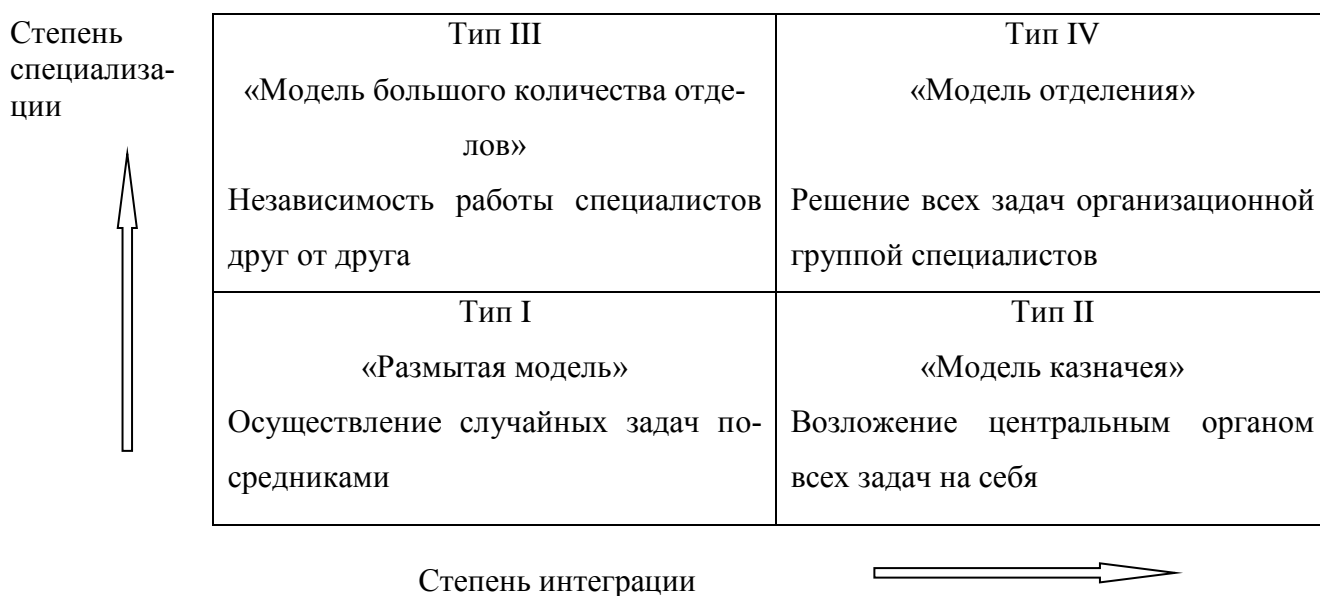


Рис.2.2. Структурные типы финансового менеджмента НКО¹⁰

Степень специализации показывает, насколько обширна деятельность НКО, которая подчинена определенной организационной единице (например, одно рабочее место или отдел). В то время как специалисты заняты исключительно одной или несколькими областями финансового менеджмента, универсальные сотруд-

¹⁰ Составлено авторами по материалам [23, с.113]

ники выполняют в основном все задачи. Из-за совместной работы может возникнуть проблема взаимодействия специалистов. Как следствие, усложняется коммуникация и теряется представление об общей активности.

Под интеграцией понимается объединение различных функций и задач финансирования в организационную единицу (например, отдел). Объединение различных сфер деятельности имеет преимущество, которое заключается в том, что значительно упрощается предметное согласование вопросов финансового менеджмента, и тем самым минимизируется проблема специализированного разделения труда. При интегрированном варианте известны круг полномочий и контактные лица, и легче идентифицируется сфера ответственности. Если компетенция принятия всех решений сведена к одному должностному лицу, то можно говорить о централизации, которое имеет преимущество в виде быстрого метода согласования. Негативная сторона централизации заключается в том, что орган принятия решений перегружен информацией при довольно большом объеме деятельности.

Известные из практики организационные типы финансового менеджмента классифицируются на основе этих двух критериев с учетом их отличительных черт.

Финансовый менеджмент в модели I («Размытая модель») существует зачастую в небольших организациях. Особый финансовый менеджмент организационно не проявляется. Задачи финансирования выполняют различные люди. Вследствие того, что отсутствует центральный орган принятия решений по финансовым вопросам, зачастую задачи выполняются, с одной стороны, с пробелами, а с другой стороны, дублируются и пересекаются. Качество выполнения зависит от воли, способности и совместной работы отдельных сотрудников. Как правило, такая модель не приносит положительных результатов.

Модель II («Модель казначея») характеризуется низкой степенью специализации. Правда, здесь решение финансовых задач принимается одним или несколькими лицами. Обычно в этой модели такие сотрудники, как казначей или кассир, входят в орган принятия решений, которые ответственны за все вопросы в обла-

сти финансового менеджмента. Посредством привлечения соответствующих профессиональных групп (банковские служащие, налоговые консультанты, экономисты) может происходить слияние профессиональных знаний. Задачи в этой модели решаются зачастую добровольно.

Тип III («Модель большого количества отделов») отличается высокой степенью специализации при низком уровне интеграции. Финансовый менеджмент по причине функциональных параллелей с другими областями менеджмента подчинен работе с общественностью или маркетингу (особенно фандрайзинг), бухгалтерскому учету (прежде всего финансовый контроллинг), а также областью электронной обработки данных (учет членов организации) или органу принятия решений, такому как правление, совет или руководство (привлечение крупных частных пожертвований). Соответствующие задачи решаются в основном на профессиональном уровне. Однако над ними всегда доминирует господствующая объективная логика. Так сотрудники отдела электронной обработки данных имеют интерес к беспрепятственному развитию управления членами организации и, как правило, не берут на себя руководство мероприятий по фандрайзингу. Вероятно, ответственный за это отдел маркетинга должен полагаться на данные технических специалистов и стремиться к кооперации. Большинство сотрудников из разных отделов вовлечено в решение простых задач. Проблема этой модели ясна: образуются безграничные проблемы в коммуникации и взаимодействии.

Тип IV («Модель отделения») сочетает в себе одновременно интегрированный и специализированный финансовый менеджмент. Все центральные задачи сфокусированы в одной организационной единице. При этом в организации может быть собственный финансовый отдел или институализированная рабочая группа с четкой сферой ответственности. Сотрудники имеют конкретную область задач; одновременно наблюдается быстрая коммуникация и лучший процесс согласования.

Для организации эффективного финансового менеджмента необходимо ответить на вопрос о компетенции принятия решений: кто и что должен решать? На этот вопрос легче ответить в иерархически организованной некоммерческой орга-

низации. Общая ответственность должна лежать по возможности на коллективном органе, на которого законодателем и членами организации возложена ответственность за благополучие организации.

Как правило, частные задачи делегируются сотрудникам или руководителям. Выделяют высшее, среднее и низшее звено менеджмента. При этом с более высоким уровнем в иерархии увеличивается объем подчиненных компетенций в принятии решений, в то время как доля исполнительской деятельности снижается (таблица 2.1).

Таблица 2.1

Уровни и компетенции в принятии решений по финансовому менеджменту
НКО¹¹

Уровень менеджмента	Компетенции
Топ-менеджмент: Наивысший орган принятия решений, например, Правление	Утверждает и осуществляет контроль над финансовой политикой, экономическими и инвестиционными планами, принимает стратегические финансовые решения.
Среднее звено менеджмента: Например, руководство	Реализует политику и стратегии в программах и мероприятиях; планирует, контролирует и корректирует осуществление мероприятий и составляет отчет о проделанной работе.
Низшее звено менеджмента: Сотрудники, привлеченные исполнители, добровольцы	Проводит мероприятия и готовит отчеты по ним.

Сложнее происходит распределение задач финансового менеджмента в организации, основанной на демократии, в которой и финансовые вопросы решаются тоже коллективно, т.е. каждый имеет право голоса. Зачастую подобная организационная структура находит отражение в небольших инициативных группах и крайне редко в крупных организациях.

¹¹ Составлено авторами по материалам [23, с.116]

Для достижения результата специализации, необходимо тщательно распределить задачи. В зависимости от автономии финансового менеджера должны быть одобрены идеи и концепции членов организации. Рекомендуется засвидетельствовать стратегические вопросы, важные для организационного развития в рамках собрания членов организации (например, создание коммерческой организации для финансирования общественно-полезных целей). Ввиду отсутствующей директивной силы начальника особое значение приобретают общие инструкции или ценности в подобных организациях. Письменно закреплённая финансовая политика фиксирует важные основные идеи для преобразования финансового менеджмента.

В зависимости от статуса и власти субъекта права принятия решений и от структуры некоммерческой организации проблемы может причинить делегирование финансовых решений. Причины разногласий могут также выявляться при привлечении средств. Например, конфликт может возникнуть между повышением размера членских взносов с целью привлечь больше поступлений и желанием правления быть снова избранными на новый срок. Другой конфликт может возникнуть, если благотворитель в качестве ответной услуги за будущие пожертвования требует место в правлении организации.

Финансовый менеджмент некоммерческих организаций в России ещё пока находится на достаточно ранней стадии развития. Можно рассмотреть два теоретических подхода для его развития:

- Внедрение международного опыта в практику российских НКО.
- Внедрение в деятельность НКО теории и инструментов, выработанных в финансовых учениях, которые активно используют коммерческие структуры.

Однако из-за положения некоммерческой организации в правовой, а также в финансово-экономической сферах в нашей стране невозможно однозначно применить тот или иной подход.

Рассматривая международный опыт, можно выделить США, как бесспорного лидера в развитии собственного учения о финансировании, которое формиро-

валось на протяжении многих десятилетий. Однако использовать данное учение в нашей стране не представляется возможным. Прежде всего, из-за того, что экономика и третий сектор в обеих странах взаимодействуют по-разному. В США зачастую отсутствует противоречие между общепольными и прибыльными действиями; в США наблюдается активная гражданская позиция, осуществление пожертвований является нормой. В англоязычной литературе, посвященной финансированию, основной акцент делается на фандрайзинге, как направлению в финансовом менеджменте. В Европе для построения финансового менеджмента использовался опыт США.

При рассмотрении второго подхода можно сразу обратить внимание на большое количество источников литературы, посвященных финансированию. Коммерческие организации придают финансированию как центральной функции менеджмента стратегическое значение.

Теорию корпоративных финансов можно разделить на три направления: классическое учение, неоклассическая теория и неинституционалистская теория.

Основа возможным формам финансирования была дана благодаря классическому учению, которое представляет собой самое раннее направление. Особенно широко распространена дифференциация форм финансирования по происхождению капитала (внешнее и внутреннее финансирование) и правовому положению инвестора (самофинансирование и заемное финансирование). Ядром классического учения о финансировании является финансовый анализ и планирование. Предметом финансового анализа служит сбор значимых показателей, являющихся основой для управления и контроля, как для внутренних, так и для внешних пользователей. Данные сведения необходимы для анализа платежеспособности и выявления финансово-экономической стабильности организации. Финансовое планирование ответственно за обеспечение ликвидности организации.

Неоклассическая теория опирается на условие, что рынок идеален, т.е. на нем отсутствуют налоги, транзакционные издержки, барьеры входа на рынок и выхода из него; участники обладают одинаковым уровнем информации и знаний, не склонны к риску, а также имеют равные ожидания. Модели статичны, измене-

ния в течение времени не предусмотрены. Подходы в неоклассической теории различаются зависимостью от уровня риска и процентной ставки. Наиболее известными теориями выступают теория портфеля, основателем которой выступает американский экономист Г. Марковиц, и модель оценки финансовых активов (САРМ). В основе теории портфеля лежит диверсификация: риск всего портфеля может быть снижен при вложении денег в различные ценные бумаги, а не в один вид ценных бумаг. Портфель считается эффективным с точки зрения риска только тогда, когда при одинаковом доходе нет другого портфеля с меньшим риском, соответственно при одинаковом риске нет другого портфеля с более высокими процентами. Модель САРМ строится на теории портфеля и основывается на допущении, что при повышенном риске инвесторы хотят получить дополнительный доход. В отношении некоммерческих организаций были предприняты попытки переложения вышеупомянутых теорий. В связи с тем, что прибыль не является целью деятельности некоммерческой организации, то рассматриваются комбинации не риска и процентных ставок, а риска и поступлений. Риск организаций третьего сектора связан с невозможностью заблаговременно спрогнозировать источники финансирования.

Исследование роли институтов стало предметом широких экономических наблюдений лишь в 60-е и 70-е годы 20 века. Неинституционалистская теория вводит информационную асимметрию на рынке капитала, на котором появляются финансовые посредники. Наиболее значимыми теориями являются теория трансакционных издержек, теория агентских отношений и теория прав собственности. В рамках теории трансакционных издержек изучаются различные формы издержек, которые возникают на рынке. В теории агентских отношений объектом исследования выступают отношения принципала (например, правление организации, благотворитель, член) и агента (например, руководитель, получатель пожертвования), между которыми возникают конфликты из-за дифференциации интересов. Исходным пунктом теории прав собственности является то, что каждым экономическим благом возможно распоряжаться путем передачи его посредством договора или внутри организации посредством организационных положений.

Собственность определяется как набор прав. Зачастую отдельные права распоряжения собственностью поделены между большим количеством лиц или большое количество лиц делят одно право распоряжения (например, группа наследников делит доход от недвижимости). В отношении некоммерческих организаций можно выделить большое количество субъектов прав распоряжения (например, получатели услуг), что приводит к низкому уровню полноты прав. Ситуация усугубляется правовыми ограничениями: запрет на распределение прибыли, целевое использование средств. Неоинституционалистская теория играет значительную роль в исследовании некоммерческих организаций. Так можно сказать, что некоммерческие организации зачастую действуют как финансовые посредники (агенты) между своими благотворителями / грантодателями (принципалами) и получателями услуг (клиентами). Благотворитель несет несоразмерно высокие транзакционные издержки, контролируя эффективность расходования выделенных им средств. Например, при предоставлении социальных услуг клиент с трудом может оценить качество этой услуги, а также соотношение «цена-качество» или эффективность предоставления услуг. Инвесторы (благотворители) больше доверяют некоммерческим организациям, чем коммерческим, по причине запрета в распределении прибыли. Ассиметричное распределение информации повышает возможность для посредников, т.е. некоммерческих организаций, воспользоваться своей лидирующей позицией. На практике некоммерческие организации используют дополнительные инструменты для повышения доверия к организации: выдвижение известных личностей в правление организации, возраст организации или собственные успехи прошлых лет.

Таким образом, изучение особенностей, целей и функций финансового менеджмента некоммерческих организаций показывает наличие общих и специфических особенностей управления финансами коммерческих и некоммерческих организаций, что говорит о том, что возможно заимствование теоретических концепций финансового менеджмента коммерческого сектора с обязательным включением в него специфических нюансов деятельности НКО, обусловленных, преж-

де всего, разнообразием источников формирования финансовых ресурсов некоммерческой организации.

2.2. Анализ формирования и источников поступления финансовых ресурсов некоммерческих организаций

В данном параграфе будет рассмотрена структура финансирования некоммерческой организации, от которой, в основном, и зависит финансовый менеджмент. Различные финансовые источники создают сложную структуру, которую можно обозначить как многомерное смешанное финансирование.

В таблице 2.2 представлена структура финансирования некоммерческих организаций, отражающая многомерность и разнообразие источников финансовых ресурсов НКО.

К ключевым аспектам этой многомерности можно отнести:

- 1) Неоднородность финансовой среды и менеджмента.

Финансовая среда формируется различными участниками финансовых отношений. Некоммерческие организации взаимодействуют преимущественно с институциональными партнерами, такими как министерства, ведомства, учреждения и другими некоммерческими организациями. Основой этих контактов является в основном формализованный и стандартизированный процесс подачи заявки и консультирования на базе правовых норм.

Некоммерческие организации действуют в филантропической среде, в которой они, прежде всего, стремятся привлечь пожертвования. Партнерами выступают частные лица и коммерческие структуры. Некоммерческие организации независимо от своей целевой установки находятся в интенсивной конкуренции за ограниченное количество пожертвований.

Некоммерческие организации участвуют на рынке ссудных капиталов. Они контактируют с банками и финансовыми посредниками, которые помогают выбрать соответствующие инвестиции или кредиты. Некоммерческие организации выступают в данном случае потребителями финансовых услуг.

Структура финансирования некоммерческих организаций¹²

Аспекты многомерности финансирования НКО			
Неоднородность финансовой среды и менеджмента	Заменители финансовых средств и трудность их стоимостного выражения	Взаимозависимость источников финансирования	Перекрестное субсидирование
Частота финансирования НКО			
Однократное	Текущее финансирование		Периодическое
Источники финансирования			
Внешние		Внутренние	
Источники внешнего финансирования		Источники внутреннего финансирования	
<p>От государства:</p> <ul style="list-style-type: none"> - бюджетное финансирование – в виде целевых субсидий; - возмездное оказание услуг в рамках государственного заказа; - контракты, гранты; софинансирование 			<p>От членов / учредителей</p> <p>вступительные и членские взносы, взносы учредителей</p>
<p>От бизнеса:</p> <ul style="list-style-type: none"> - пожертвования - Спонсорство - социально-ориентированный маркетинг - услуга «рговопо», оказываемая частнопрактикующими юристами и юридическими фирмами 		От предпринимательской деятельности	выручка от реализации товаров и услуг
<p>От частных (физических) лиц:</p> <ul style="list-style-type: none"> - денежные пожертвования, - пожертвования в виде имущества, - передача имущества по завещанию, - передача имущества в пользование некоммерческой организации - безвозмездное оказание услуг или осуществление работ - краудсорсинг и краудфандинг 			доходы, которые получены от аренды объектов собственности, принадлежащих некоммерческой организации (помещение, аппаратура и т.д.)
<p>От международных и национальных фондов:</p> <ul style="list-style-type: none"> - гранты 			проценты по депозитным счетам, доходы от вкладов
			операции с ценными бумагами
			поступления от проведения специальных благотворительных мероприятий
			доход от целевого капитала

¹² Составлено авторами

Некоммерческие организации, которые занимаются предпринимательской деятельностью, также работают и в рыночной среде. Они предлагают на рынке продукцию и услуги. Услуги некоммерческих организаций востребованы частными лицами и различными коммерческими организациями. Существует конкуренция между организациями, предлагающими однотипные услуги.

2) Заменители финансовых средств и трудность их стоимостного выражения.

К задачам распределения ресурсов в некоммерческой организации относится приобретение неденежных средств как пожертвование вещами; это может быть сбор вещей (например, сбор одежды или медикаментов) или подарки (офисная мебель или компьютеры, бывшие в употреблении). Огромное значение в деятельности многих некоммерческих организаций играет поддержка в форме продолжительного добровольного участия в работе. Такие поступления можно обозначить как заменители финансовых средств.

Особый недостаток неденежных ресурсов заключается в ограниченной функциональности. Так зачастую пожертвования в виде вещей или времени могут опосредованно приносить пользу для организации. Определенные пожертвования некоммерческой организацией могут быть вообще не использованы. Зачастую высокую ценность для благотворителя представляют домашние коллекции или движимое имущество; нередко они жертвуют или завещают их некоммерческим организациям в знак благодарности и признания за оказанную работу. Организация может использовать или ликвидировать это пожертвование, но утилизация происходит за счет собственных средств.

Проблема усугубляется трудностями оценки стоимости заменителей финансовых средств. Эта проблема оценки стоимости возникает из-за отсутствия единого критерия для ресурсов, которые организация получает или отдает. Так, например, невозможно оценить час работы на общественных началах. Проблема оценки возникает там, где не существует рынок, на котором благодаря спросу и предложению образуется цена на определенные ресурсы, и отсутствуют прочие критерии сравнения.

3) Взаимозависимость источников финансирования.

Каждый источник в структуре финансирования рассматривается изолированно друг от друга. Однако существует взаимозависимость между различными источниками поступлений. Так, например, увеличивающееся количество поступлений от собственной предпринимательской деятельности может привести к снижению объема пожертвований.

4) Перекрестное субсидирование.

Широко распространена практика смешанного финансирования, при котором проекты финансируются из разных источников. Дополнительно могут быть использованы пожертвования и поступления от одной деятельности для реализации других задач.

Количество возможных инструментов финансирования в некоммерческом секторе необъятно. Так инструменты финансирования по происхождению капитала различаются на внутреннее и внешнее финансирование. При внешнем финансировании средства направляются в некоммерческую организацию от третьих лиц (физических или юридических). Типичными инструментами выступают субсидии, пожертвования или дотации. При внутреннем финансировании средства возникают у самой организации. Это могут быть заработанные средства от предпринимательской деятельности, членские взносы или средства от продажи имущества.

По частоте финансирования выделяется однократное, периодическое и текущее финансирование. Однократное финансирование зачастую связано с особыми событиями в некоммерческой организации, такими как создание филиала или начало крупного проекта. Периодическое финансирование основывается на эпизодически происходящих событиях (например, годовое массовое мероприятие, приобретение оргтехники). Оно может быть как регулярное, так и нерегулярное. Текущее финансирование требует непрерывное привлечение средств. Оно находится во взаимосвязи с созданной инфраструктурой, требующей постоянного содержания (например, заработная плата штатных сотрудников, арендная плата, коммунальные платежи).

Наконец, источники финансирования и инвестиции могут быть классифицированы по продолжительности предоставления капитала или замораживания средств. Срочные средства в противоположность бессрочным имеются в распоряжении у организации на ограниченный период времени. По сроку выделяются следующие виды финансирования с определенными временными горизонтами:

- Краткосрочное; продолжительность составляет меньше года.
- Среднесрочное; продолжительность финансирования от одного до пяти лет.
- Долгосрочное; продолжительность больше пяти лет.

Источниками финансирования служат собственные, заёмные и привлечённые средства.

Денежные поступления можно разделить на две составляющие:

- 1) внешние источники – средства, полученные от фондов, благотворителей, банков;
- 2) внутренние источники – средства, имеющиеся в организации и ее деятельность, которые приносят дополнительный доход.

Как правило, внешние источники финансирования составляют преобладающую долю в структуре поступлений. Внутренние же источники, как правило, не развиты в российских организациях, лишь малая доля некоммерческих организаций опирается на внутренние доходы.

Деятельность по привлечению и аккумулированию внешних источников финансирования в организацию представляет собой фандрайзинг, который дословно в переводе с английского языка означает привлечение средств.

Выделяют четыре субъекта внешнего финансирования: государство (органы государственной власти и местного самоуправления), бизнес или корпоративное сообщество, частные (физические) лица и международные и национальные фонды.

Механизмы взаимодействия некоммерческого сектора и органов государственной власти экономического характера в России аналогичны тем, которые действуют в международной экономической практике. В ст.31 Федерального Закона от 12 января 1996 года N 7-ФЗ «О некоммерческих организациях» приведе-

ны формы поддержки некоммерческих организаций органами государственной власти и органами местного самоуправления.

Государственное финансирование осуществляется в виде прямого бюджетного финансирования по конкретным проектам, приоритетным направлениям в форме целевых субсидий; возмездное оказание услуг в рамках государственного заказа; через контракты, гранты; софинансирование.

Органы государственной власти и местного самоуправления могут предоставлять и неденежные ресурсы в виде писем поддержки, рекомендаций, помещений или транспорта. Они финансируют общественно-полезные проекты, имиджевые для государства; проекты с большим количеством благополучателей или проекты, которые быстро дают результаты. Органы местного самоуправления предпочитают выделять финансирование на проекты, ориентированные на местное население конкретной территории.

Прямое бюджетное финансирование является одним из традиционных источников дохода некоммерческих организаций. Однако, регулярно получая субсидирование из государственного бюджета, некоммерческие организации могут быть не заинтересованы в развитии. В большинстве западных стран применение данной формы финансирования существенно сократилось.

Государственный заказ выдается государственными органами и оплачивается из средств государственного бюджета на изготовление продукции, проведение работ, выполнение услуг, в которых государство заинтересовано. Он выдается на конкурсной основе и представляет собой финансирование на основе договора и под конкретный результат. Данная форма финансирования стимулирует конкуренцию за бюджетные средства со стороны некоммерческих организаций. Реализация государственных ресурсов на конкурсной основе может осуществляться через предоставление грантов и заключение контрактов.

Государственный грант заимствован из зарубежной правовой практики. Суть гранта может быть определена как целевые средства, безвозмездно передаваемые грантодателем грантополучателю на выполнение конкретных общественно-полезных программ с последующим отчетом об их использовании. Важная

особенность гранта в том, что грантополучатель не имеет прямого материального интереса в результатах выполнения работ по гранту, поскольку действует не в своих интересах, а, как правило, в интересах третьих лиц или неограниченного круга лиц – больных, детей, бездомных.

Государственный контракт заключается на основе государственного заказа и им же более ограничен, т.е. нет возможности для осуществления инноваций. Контракт способствует планированию и повышению эффективности в работе организации. Контракт дает организации право предъявлять иск и быть защищенной.

Под софинансированием понимается как система смешанного финансового участия, так и такая схема финансирования, согласно которой каждая денежная единица частной помощи сопровождается выделением определенного объема государственной помощи. Существенное преимущество данной схемы финансирования состоит в том, что некоммерческий сектор финансируется не только государством, но и стимулируется приток частных инвестиций в третий сектор, развивается социально ответственный бизнес. Софинансирование в нашей стране находится на пути развития, в то время как в Великобритании она достаточно широко используется последние 30 лет.

Государство стимулирует деятельность некоммерческих организаций через экономические инструменты налогового и неналогового характера.

Налоговые льготы, стимулирующие развитие «третьего сектора», подразделяются на две категории: льготы для некоммерческих организаций и льготы для доноров, т.е. для тех, кто безвозмездно участвует в процветании сектора.

Повышению эффективности деятельности некоммерческих организаций способствует предоставление налоговых льгот по НДС (ст.149 НК РФ) [4], налогу на прибыль (ст.251 НК РФ) [4], государственной пошлине (ст.333.33 НК РФ) [4], налогу на имущество (ст.381 НК РФ) [4].

Согласно ст.381 НК РФ от налогообложения имущества освобождаются:

- религиозные организации - в отношении имущества, используемого ими для осуществления религиозной деятельности (п.2. ст.381 НК РФ);

- общероссийские общественные организации инвалидов (в том числе созданные как союзы общественных организаций инвалидов), среди членов которых инвалиды и их законные представители составляют не менее 80 процентов, - в отношении имущества, используемого ими для осуществления их уставной деятельности;
- организации, уставный капитал которых полностью состоит из вкладов указанных общероссийских общественных организаций инвалидов, если среднесписочная численность инвалидов среди их работников составляет не менее 50 процентов, а их доля в фонде оплаты труда - не менее 25 процентов, - в отношении имущества, используемого ими для производства и (или) реализации товаров (за исключением подакцизных товаров, минерального сырья и иных полезных ископаемых, а также иных товаров по перечню, утверждаемому Правительством Российской Федерации по согласованию с общероссийскими общественными организациями инвалидов), работ и услуг (за исключением брокерских и иных посреднических услуг);
- учреждения, единственными собственниками имущества которых являются указанные общероссийские общественные организации инвалидов, - в отношении имущества, используемого ими для достижения образовательных, культурных, лечебно-оздоровительных, физкультурно-спортивных, научных, информационных и иных целей социальной защиты и реабилитации инвалидов, а также для оказания правовой и иной помощи инвалидам, детям-инвалидам и их родителям (п.3. ст.381 НК РФ).

Законами субъектов РФ могут быть предусмотрены и другие налоговые льготы в отношении некоммерческих организаций, а также основания для их использования налогоплательщиками. Размер налоговых льгот зависит от установленных в стране приоритетов государственной экономической политики и экономического состояния. Страны, которые стимулируют развитие третьего сектора, активно применяют практику налогового поощрения.

Для стимулирования развития третьего сектора экономики государство, исходя из международной практики, предоставляет налоговые льготы физическим и

юридическим лицам, которые направляют свои финансовые средства в некоммерческие организации. Отсутствие льгот существенно не влияет на развитие некоммерческих организаций, однако это свидетельствует о том, что государство безучастно к деятельности третьего сектора экономики. Только для доноров – физических лиц, являющихся налоговыми резидентами, установлена налоговая льгота на федеральном уровне через предоставление социального вычета по налогу на доходы физических лиц (пп.1 п.1 ст.219 НК РФ). За последние годы значительно расширился круг благополучателей, кому может жертвовать физическое лицо, получая при этом социальный вычет. Ограничение состоит лишь в том, что вычет составляет общую сумму фактически произведенных расходов, которая не превышает 25 % от суммы дохода, который был получен в отчетном налоговом периоде и подлежащего налогообложению. Данный социальный налоговый вычет предоставляется при подаче налоговой декларации в налоговый орган налогоплательщиком по окончании налогового периода.

На федеральном уровне налоговые льготы для доноров – юридических лиц не предусмотрены, за исключением льгот по НДС, а именно:

- Не признается реализацией товаров, работ или услуг передача основных средств, нематериальных активов и (или) иного имущества некоммерческим организациям на осуществление основной уставной деятельности, не связанной с предпринимательской деятельностью (пп.3 п.3 ст.39 НК РФ). Данные операции не признаются объектом налогообложения (пп. 1п.2 ст. 146 НК РФ);
- Не подлежат налогообложению (освобождаются от налогообложения) на территории Российской Федерации следующие операции: передача товаров (выполнение работ, оказание услуг), передача имущественных прав безвозмездно в рамках благотворительной деятельности в соответствии с Федеральным законом "О благотворительной деятельности и благотворительных организациях", за исключением подакцизных товаров (пп.12 п.3 ст. 149 НК РФ).

Региональные власти вправе применять иные налоговые льготы для юридических лиц.

К экономическим инструментам неналогового характера относятся [89, с.392]:

- Установление льготных тарифов на отдельные товары и услуги: продажа некоммерческим организациям по льготным ценам продукции государственных предприятий; предоставление льгот на коммунально-бытовые услуги.
- Оплата потребительских расходов, направленных на покупку экономических благ у НКО. В данном случае затруднительно установить уровень финансового влияния государства на некоммерческий сектор, так как при финансировании покупателя не гарантировано, что будут приобретены услуги именно некоммерческих, а не иных организаций.
- Регламентация экономического статуса, которая заключается в определении верхней границы доходов, полученных от коммерческой деятельности (предположим, не ниже 30%); ограничение административных расходов (предположим, не выше 20%).
- Предоставление льгот при долевом кредитовании, предоставление государственных гарантий под кредиты коммерческого характера.
- Финансирование материально-технических расходов некоммерческого сектора. Предоставление государственных объектов некоммерческим организациям в различных формах – на правах аренды, бесплатно, в приоритетном порядке, в собственность, на льготных условиях и т.д.

В ближайшей перспективе для решения проблем социальной сферы необходима реализация межсекторного партнерства. Оно должно обеспечить синергетический эффект в решении социально важных задач, так как в настоящее время превалирует взаимодействие общественного сектора с некоммерческим в виде обмена информацией и участия в общественных советах. Правовые условия, в которых существуют организации третьего сектора, традиционно наводят на две основные идеи. С одной стороны, они представляют собой пользу для общества, определенную государством, которую слишком часто интерпретируют как пользу для государственного управления; с другой стороны, они выражены в государственном контроле, который находит свое выражение в законодательстве.

Рассмотрим взаимодействие государственного и некоммерческого секторов в Германии. Наряду с основным законодательством особое влияние на работу некоммерческих организаций Германии оказывают три принципа [23]:

1) Принцип субсидиарности: в отношении общества государство должно делать не больше и не меньше, чем предлагать помощь для самопомощи. Даже тогда, когда более маленькая структура в состоянии своими силами решить задачу, этот принцип запрещает интервенцию вышестоящей инстанции. Одновременно он обязывает вышестоящую структуру всегда оказывать помощь более маленьким и подчиненным единицам, когда последние не в состоянии сами справиться с задачей. Сильный защитный характер этого принципа в отношении государства исходит из вековых религиозных напряжений. В его применении к некоммерческому сектору Германии принцип субсидиарности интерпретируется очень диапазононо. В особенности широко он интерпретируется в социальном секторе и секторе здравоохранения и в результате создает предпосылки для обширного государственного финансирования этой деятельности.

2) Согласно принципу самоуправления многочисленные общественные задачи выполняются под собственную ответственность путем создания публично-правовых корпораций. В более широком понимании этот принцип охватывает общественное участие граждан при осуществлении общественных задач. На этом фоне могла бы развиваться высокоструктурированная система союзов экономической и профессиональной деятельности, а также многочисленных муниципальных и региональных организаций и корпораций. Например: промышленная и торговая палаты, университеты, орган социального страхования.

3) Принцип объединенного хозяйствования ориентирует на покрытие потребностей на благо общества, а не на получение дохода. Исторически на него оказывали влияние поиск экономических альтернатив для обеих крупных идеологий последних столетий – капитализма и социализма. Этот принцип находит свое выражение в основном в жилищном деле и кооперации.

Отношение между государством и некоммерческим сектором в Германии ознаменовывается через разнообразное сплетение норм и положений. С точки

зрения финансирования более упрощенно дифференцируется, если некоммерческая организация:

- Выполняет государственные задачи (например, гражданская оборона).
- Осуществляет работы и оказывает услуги для государства, которые в противном случае государство должно само предложить (социальная работа и здравоохранение).
- Осуществляет работы и оказывает услуги для рынка (спортивные курсы, фестивали, концерты).
- Осуществляет другие добровольные работы и услуги в виде общественного блага (например, спортивные общества или культурные общества) .
- Предоставляет в распоряжение свою деятельность лишь ограниченному кругу лиц (например, деятельность по организации и проведению свободного времени, общество путешественников, кегельный клуб).

В соответствии с тенденцией зафиксировано: чем меньше заинтересованность политики и администрации в решении задач, тем ниже оказывается стимулирование и финансирование деятельности. В Германии доминирующую позицию занимает финансирование через средства государственного сектора. Примерно две трети всех поступлений третьего сектора составляют дотации, вознаграждения за оказанные услуги и другие формы государственной поддержки, однако данная тенденция снижается.

Представляется интересным рассмотреть источники финансирования в некоммерческих организациях РФ. Поскольку полных статистических данных по данной проблеме в России нет, воспользуемся информацией Агентства социальной информации, по заказу которого было проведено анкетирование в конце 2013г., где приняли участие 98 некоммерческих организаций разного типа: сервисных, инфраструктурных, информационных и др., работающих на разном уровне и имеющих разные бюджеты. На рисунке 2.3 представлены основные источники финансирования некоммерческих организаций. Примерно 60% обследованных НКО за последние несколько лет имели в структуре финансирования около трех-пяти источников, у 12% НКО источников более пяти. При этом чаще все-

го основным источником финансирования называют субсидии из региональных и местных бюджетов – в структуре финансирования данный источник имеется у 52,6% опрошенных НКО; далее следуют пожертвования частных лиц (49,5%) и бизнеса (41,2%). Субсидии из федерального бюджета называют в качестве основного источника финансирования 36,1 % НКО.

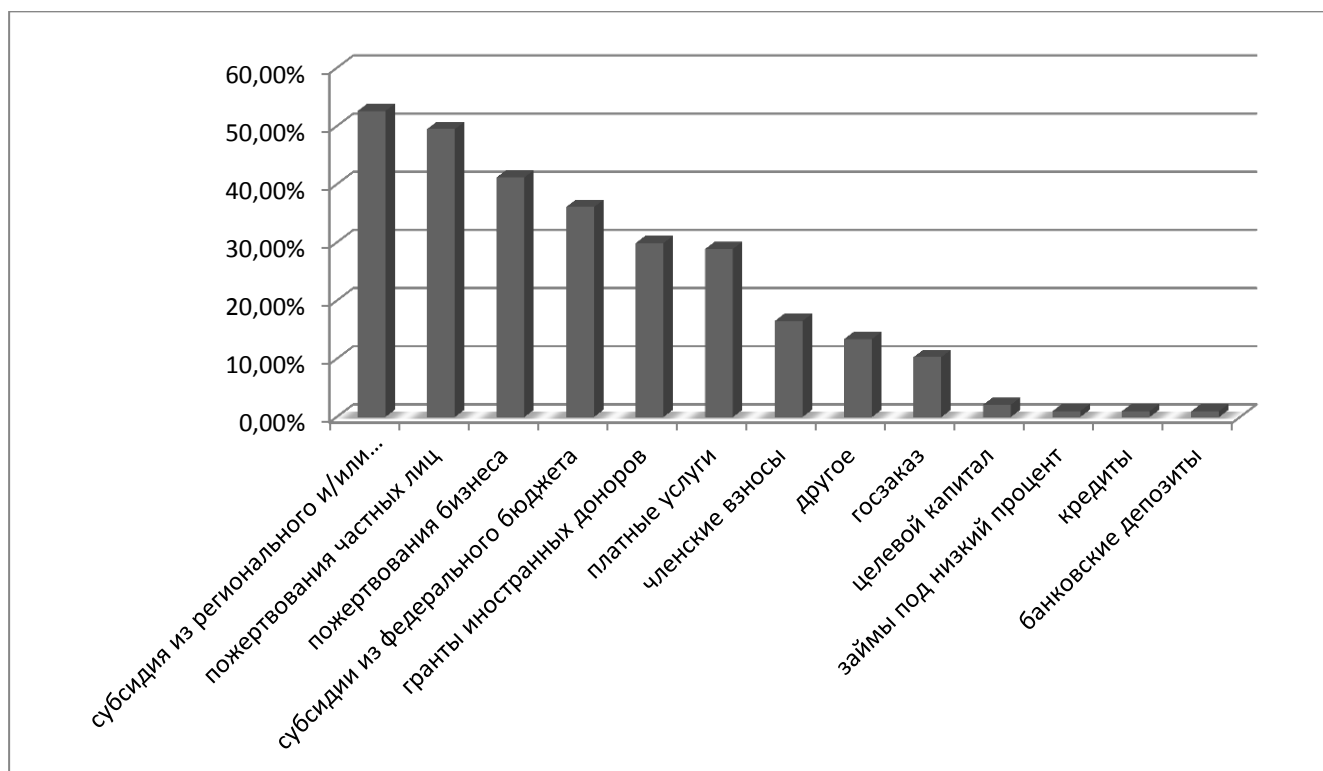


Рис.2.3. Основные источники финансирования российских НКО

В Приложении 3 представлены данные по основным направлениям финансирования некоммерческих организаций за счет средств федерального бюджета различными Министерствами и ведомствами Российской Федерации. Так, большая часть финансирования направлена на различные культурные программы, поддержку инвалидов и людей с ограниченными возможностями, научно-исследовательские работы по проблемам деятельности и развития социально ориентированных некоммерческих организаций.

Следует подчеркнуть, что основная форма финансирования организаций «третьего сектора» в мире - это государственная поддержка. В среднем, по совокупной оценке, в развитых странах государственное финансирование социально ориентированных НКО составляет 48% их дохода (в развивающихся государствах - 22%, в РФ - 5%), доходы от деятельности, включая членские взносы - 35% (в

развивающихся государствах — 61%, в РФ - 22%), пожертвования бизнеса, граждан и зарубежных фондов - 17% (в развивающихся государствах - 17%, в РФ - 73%) [179].

Таким образом, можно сказать, что в России структура финансовых ресурсов значительно отличается от подобной структуры как в развитых, так и в развивающихся странах. В данном контексте напрашивается вывод о том, что нужно повышать долю государственного финансирования деятельности НКО, однако не всегда легко определить, что точно является «интересом» для государства. Поскольку многие направления деятельности НКО не обеспечиваются средствами федерального и местного бюджета, поэтому необходимо развивать взаимодействие НКО и бизнеса, которое в нашей стране пока недостаточно развито. Доля поступлений от коммерческих структур в общих поступлениях по сравнению с этим показателем в развитых странах высока. Однако необходимо более рационально подходить к использованию данных финансовых ресурсов и направлять их на социально-значимые мероприятия.

Выделяют следующие виды финансовой поддержки от коммерческого сектора:

- прямое финансирование организации / проекта в виде благотворительной помощи или пожертвований,
- оплаты части расходов по проводимым мероприятиям,
- предоставление рабочего времени своих сотрудников (корпоративное добровольчество),
- предоставление собственных услуг, продукции / оборудования или помещения на безвозмездной основе.

Большинство компаний занимаются благотворительностью, преследуя экономические выгоды: улучшение имиджа в обществе, демонстрация социальной ответственности, реклама своего товара с целью увеличения его продажи, привлечение новых сотрудников. Коммерческие организации занимаются спонсорством, исходя из маркетинговой стратегии. Спонсорство – продвижение компании в обмен на рекламу и паблисити. Спонсор оценивает эффективность инвестиций с

точки зрения узнаваемости бренда, количества потребителей, получивших информацию о спонсоре. Участниками спонсорства выступают две стороны: компания, предоставляющая денежные средства / товары / услуги, и некоммерческая организация, их получающая в обмен на определенные привилегии. Компании выступают спонсорами в целях продвижения и развития собственного бизнеса. Они спонсируют некоммерческую организацию до тех пор, пока это отвечает их целям.

Спонсорство и социально-ориентированный маркетинг являются новыми средствами обращения к покупателю, так как в СМИ наблюдается перенасыщение информацией, и люди уже её не воспринимают так, как хотели бы компании. На данный момент спонсорство является самым быстрорастущим методом маркетинговой коммуникации в мире.

В России одним из перспективных направлений является социально-ориентированный маркетинг, который очень популярен в мире, особенно в США. Социально-ориентированный маркетинг (cause-marketing) – стратегическое продвижение компании с целью увеличения продаж и усиления рыночной позиции с помощью комплекса мероприятий, которые в том числе поддерживают некоммерческую организацию. В социально-ориентированном маркетинге участвуют три стороны: бизнес, некоммерческая организация и физические лица.

В США уже в 1990-х годах спонсорство и социально-ориентированный маркетинг стали составляющими долгосрочной маркетинговой стратегии компании. В России они являются сравнительно новым явлением.

В настоящее время в России развивается услуга «probono» (от лат. *pro bono publico* — ради общественного блага), которая безвозмездно оказывается частно-практикующими юристами и юридическими фирмами благотворительным, общественным и иным некоммерческим организациям, а также частным лицам, которые не могут оплатить подобную помощь. Практика *probono* широко распространена в Соединенных Штатах Америки и Великобритании. Например, в США, юридические фирмы, подписавшие Декларацию принципов *probono*, оказывают бесплатно юридическую помощь приблизительно от 60 до 100 часов в год в рас-

чете на одного юриста [170]. Российский Центр координации юридической помощи pro bono (Russian Pro Bono Clearinghouse) функционирует с осени 2007 г. и является проектом, реализуемым Институтом «Право общественных интересов» (PILnet). Задача Центра заключается в налаживании постоянной связи между некоммерческими организациями, которым необходима помощь в решении различных юридических проблем, и юридическими фирмами, которые могут бесплатно предоставить подобную помощь некоммерческим организациям [168]. На начало ноября 2014г. Центр сотрудничает с 20 международными юридическими фирмами, имеющими офисы в РФ, с 18 российскими юридическими фирмами, с 2 международными аудиторскими фирмами, имеющими офисы в РФ и 1 корпорацией. Также существуют и «юридические клиники», оказывающие услуги pro bono. Оказание данного вида услуг регулируется Федеральным законом от 21.11.2011 N 324-ФЗ "О бесплатной юридической помощи в Российской Федерации". Но пока ещё мало некоммерческих организаций знают о возможности безвозмездно получить юридическую помощь.

В 2012г. Российский филиал фонда – САФ Россия провел исследование благотворительной деятельности крупнейших российских банков [171]. Полученные результаты оказались неутешительными: 47 банков, которые входят в рейтинговый список лучших банков страны, направили на благотворительность 6 801 009 тыс. рублей, что составило 1,17% от прибыли. Процент отчислений банками на благотворительность варьируется от 0% до 27%. Однако наблюдается рост отчислений, направляемых на благотворительность: за три квартала 2012г. исследованные банки потратили 5 860 953 тыс.рублей, что больше на 21,3% за тот же период 2011г. [173]. Дети являются самыми популярными благополучателями, далее поддержку получают здравоохранение, образование, культура, помощь малообеспеченным слоям населения, Русская православная церковь, спорт, экология и забота о природе и помощь в случаях катастроф. Большинство банков дополняют деятельность государства. Многие из них находятся в постоянном контакте с некоммерческими организациями, но не имеют общих программ с коммерческими структурами. Как правило, банки имеют собственные корпоративные фонды. Они

вовлекают в благотворительность не только своих клиентов через специальные сервисы и продукты, но и своих сотрудников через волонтерскую деятельность.

Представляется интересным опыт Германии, где за последние десятилетия появились банки, чья деятельность частично или полностью направлена на консультирование и на финансирование некоммерческих организаций. Некоторые поддерживают религиозные организации, другие финансируют только экологические проекты и т.д. Как правило, некоммерческие организации обслуживаются бесплатно в банках и беспрепятственно получают кредиты под низкие проценты. В России ситуация кардинально другая: банки очень редко выдают кредиты, так как не признают полученные гранты, субсидии и пожертвования НКО в качестве гарантии кредитоспособности. Стоимость обслуживания в банке некоммерческих организаций приравнена к коммерческим компаниям.

Другим субъектом внешнего финансирования выступают физические лица (граждане РФ, иностранные граждане и лица без гражданства), помощь которых может быть выражена в виде: денежных пожертвований, пожертвований в виде имущества, передачи имущества по завещанию, передачи имущества в пользование некоммерческой организации (как правило, от её членов и участников). Физические лица также могут безвозмездно оказывать услуги или осуществлять работы, становясь добровольцами в некоммерческой организации. Согласно данным первого российского рейтинга частной благотворительности, частично представленного в Приложении 4, частных пожертвований в России становится все больше, при этом отмечаются различия в данном рейтинге по субъектам РФ. Так, регионы с высоким уровнем социально-экономического развития (г. Москва, Московская область, г. Санкт-Петербург, Ленинградская область) не вошли в первую десятку, это говорит о том, что необходимо проводить мероприятия, направленные на формирование у населения активной гражданской позиции в отношении благотворительности.

В статье 582 ГК РФ перечислены виды некоммерческих организаций, которые могут получать пожертвования: лечебные, воспитательные учреждения, учреждения социальной защиты и другие аналогичные учреждения, благотвори-

тельные, научные и образовательные учреждения, фонды, музеи и другие учреждения культуры, общественные и религиозные организации, иные некоммерческие организации, в законах о которых прямо предусмотрена возможность получения ими пожертвований (например, автономные некоммерческие организации, некоммерческое партнерство).

Частные лица, как правило, жертвуют небольшие денежные суммы. Количество людей, которые повторно осуществляют пожертвования значительно меньше, чем тех, которые делают это впервые. Мотивирующими факторами выступают: вера в то, что внесенное пожертвование улучшит ситуацию; некоторые жертвуют на эмоциях; других волнует судьба организации. Физические лица предпочитают жертвовать организациям, чья деятельность направлена на помощь детям-инвалидам, сиротам, неимущим пожилым людям; экологическим организациям; благотворительным фондам. Согласно исследованию, проведенному в октябре 2014г. российским филиалом фонда – CAF Россия и компанией Synovate Comson, оказалось, что за последние 12 месяцев в некоммерческие организации жертвовали 33 млн. россиян. Средняя сумма пожертвования составляет около 5 тысяч рублей. Исследователи предполагают, что сумма пожертвований городского населения нашей страны достигает 160 млрд. руб.[191].

Некоммерческие организации получают пожертвования через реализацию благотворительной продукции (значки, открытки...), организацию благотворительных акций или мероприятий, почтовую рассылку, целевые банковские благотворительные счета, СМС-сервис или Интернет, ящики для пожертвований, установленные в гипермаркетах. Для привлечения неденежных пожертвований некоммерческие организации проводят акции по сбору продуктов, мебели, вещей.

В настоящее время в Европе популярны краудсорсинг и краудфандинг, которые способствуют привлечению финансовых ресурсов, необходимых для деятельности некоммерческих организаций. Суть этих инструментов заключается в финансировании и нематериальной поддержке (передача знаний, контактов) общественно значимых задач людьми, жертвующими денежными средствами на проек-

ты, как правило, через Интернет. В основном таким образом финансируются проекты в сфере культуры.

Последним субъектом внешнего финансирования являются национальные и международные фонды, которые предоставляют гранты на определенные, четко проработанные цели. Определение гранта содержится в абзаце 4, пп.14, п.1, ст.251 НК РФ. В виде гранта могут быть переданы безвозмездно и безвозвратно денежные средства и имущество на реализацию отдельных проектов в сфере искусства, образования, науки, культуры и спорта (не профессионального), здравоохранения, охраны природной среды, защиты прав и свобод граждан, утвержденных законодательством России, социального обслуживания социально незащищенных и малоимущих категорий населения. Грант может быть предоставлен на условиях, которые утверждены грантодателем, с предоставлением грантодателю обязательного отчета о его целевом использовании. При поиске финансирования некоммерческим организациям необходимо учитывать наличие ограничений, которые имеет каждый фонд:

- миссия и целевая группа фонда

Если некоммерческая организация имеет четкую стратегию, не совпадающую с миссией и целевой группой фонда, то для нее этот фактор будет ограничивающим.

- географический регион

Фонды ограничивают свою деятельность определенными регионами, странами, областями или районами. Это относится к местоположению организации или месту, где будет реализовываться проект.

- тип получателей

Каждый фонд выделяет финансирование определенному получателю. Например, получателями могут быть экологические организации, студенты, научно-исследовательские институты и т.д.

- тип поддержки

Фонды выделяют средства на конкретные работы (мероприятия): проведение исследования, конференции; приобретение оборудования. Фонды не предо-

ставляют гранты на общую поддержку деятельности организации, а финансируют реализацию конкретных программ.

- размер финансирования

Размер финансирования определяется перед осуществлением проекта. Фонд может запросить доленое участие некоммерческой организации в осуществлении проекта; это может быть финансовый или материально-технический вклад организации.

- продолжительность

Заранее определяется срок реализации проекта. Он может быть от нескольких месяцев до нескольких лет.

В 2011г. благотворительные пожертвования в США составили \$ 298,42 млрд., из них 73% были сделаны физическими лицами, 5% - компаниями, 14% - фондами и 8% - завещания. Из собранных пожертвований 71% был направлен на церковь, 13% - на образование, 4% - на культуру и искусство; остальная сумма была направлена на здравоохранение, окружающую среду и т.д. Во всем мире происходит рост финансирования со стороны частных лиц. В России хоть и наблюдается приток финансирования со стороны коммерческих структур и физических лиц, но, тем не менее, это ещё не стало привычным явлением.

Из вышеперечисленных внешних источников финансирования необходимо выделить наиболее доступные для привлечения некоммерческой организацией.

Финансовая поддержка некоммерческих организаций государством занимает лидирующую позицию не только в России, но и в Европе. Однако, государственное финансирование не так легко получить: необходимо подготовить большой объем документации, а также составить заявку на финансирование, которая в первую очередь удовлетворяла бы целям государственной поддержки и была бы сопоставима с уставными целями.

Более доступным источником финансирования выступает поддержка со стороны бизнеса. Главное, чтобы цели, на которые просит деньги некоммерческая организация, совпадали с целями, которые готова финансировать коммерческая организация. Она всегда оценивает такое взаимодействие с позиции положитель-

ного влияния на свой имидж, укрепления своей рыночной позиции и наличия социального эффекта.

Самым доступным источником финансирования выступают пожертвования от физических лиц. В данном случае некоммерческим организациям не надо собирать документацию и писать заявки, нужно лишь найти ту целевую аудиторию, которая была бы заинтересована в реализации проектов и мероприятий, которые есть у организации. Люди, которые жертвуют деньги организации, прежде всего, заинтересованы в развитии ее проектов, им важен результат. Как правило, некоторые из них жертвуют не только деньги, но и время, если их волнует судьба проекта или организации.

К внутреннему источнику финансирования относят вступительные и членские взносы; взносы учредителей; выручка от реализации продукции; доходы, которые получены от аренды объектов собственности, принадлежащих НКО (помещение, аппаратура и т.д.); проценты по депозитным счетам; доходы от вкладов; операции с ценными бумагами; доходы от проведения специальных благотворительных мероприятий.

Вступительные и членские взносы могут быть единовременными или периодическими поступлениями от учредителей (членов, участников) некоммерческой организации. Членство в организации фиксируется документально, и подтверждением выступает протокол заседания органа управления некоммерческой организацией. Размер, сроки и порядок поступлений от учредителей (членов, участников) определено в учредительных документах.

Предпринимательская деятельность способствует исполнению текущих обязательств, которые возникают практически ежедневно у любой некоммерческой организации. Ведь внешнее финансирование относительно нестабильно, и может возникнуть неплатежеспособность организации, когда одни проекты уже закончились, а другие ещё не начались или по ним задерживается финансирование, в то время как ежемесячно необходимо осуществлять такие расходы, как коммунальные платежи, арендная плата, плата за пользование средствами связи и интернет, банковское обслуживание и т.д. В последнее время очень тяжело при-

влекать внешнее финансирование на такие расходы, но без них не существует ни одно юридическое лицо. Другая трудность выражается в том, что некоммерческие организации получают субсидии и гранты частично или полностью только после завершения проекта, поэтому многие вынуждены отказываться от данных внешних источников в связи с отсутствием собственных денежных средств.

Предпосылки для осуществления предпринимательской деятельности могут быть следующие:

- ✓ миссия, ради которой создавалась некоммерческая организация, может быть успешнее реализована;
- ✓ привлечение новых источников финансирования может расширить деятельность некоммерческой организации, не противоречащую Уставу;
- ✓ организация станет финансово независимой, если у неё появится дополнительный источник финансирования;
- ✓ организация сможет привлечь новых сотрудников, расширив штат или создать стимулы для имеющихся сотрудников через обеспечение постоянной занятости и повышения заработной платы. Как правило, в некоммерческой организации сотрудники заняты на неполную ставку строго в соответствии с имеющимися проектами;
- ✓ некоторые организации имеют в своей собственности конференц-залы, оборудование, которые могут приносить доход, сдавая их в аренду.

Существуют также и препятствия, которые мешают некоммерческим организациям заниматься предпринимательской деятельностью. Основными являются: изменчивость и ужесточение законодательства; незнание и боязнь заниматься предпринимательской деятельностью. Соответствие предпринимательской деятельности сущности и ценностям некоммерческой организации является неоднозначным вопросом, и каждая организация это определяет самостоятельно.

Денежные средства, которые находятся в распоряжении у некоммерческой организации, можно инвестировать, если донор (грантодатель или благотворитель) не запрещает. Принимая решение о вложении средств, некоммерческая организация должна учитывать срочность и рискованность инвестиций. Депозит или

срочный вклад в банке обладает меньшей доходностью и риском по сравнению с инвестированием на рынке ценных бумаг. В свою очередь на рынке ценных бумаг акции средних и малых компаний обладают наивысшей доходностью и риском, а государственные облигации – наименьшей. Некоторые банки сейчас тоже предлагают инвестиционные продукты, такие как брокерское обслуживание, паевые инвестиционные фонды и доверительное управление, которые расширяют возможности для инвестиций на финансовых рынках.

В основном НКО при возникновении денежных резервов отдают приоритет инвестированию имеющихся средств в депозиты, чем в ценные бумаги. На это есть ряд причин:

- некоммерческие организации, как правило, имеют внешние источники финансирования (гранты, субсидии), которыми они не могут рисковать, а доходы на фондовом рынке не гарантированы;
- денежные средства могут понадобиться в любой момент, а минимальный рекомендуемый срок инвестирования на фондовом рынке составляет больше года, в то время как срок вклада в банке составляет от двух месяцев до пяти лет;
- банки гарантируют определенный процент по вкладу, поэтому некоммерческие организации знают, какую конкретно денежную сумму они получат в конце срока инвестирования.

Некоммерческие организации могут в том случае прибегнуть к инвестированию, если они имеют денежные средства на реализацию проектов, которыми не воспользуются в течение нескольких месяцев. При инвестировании необходимо учитывать и законодательные ограничения. Так пунктом 3.2. статьи 7.1. и пунктом 9 статьи 7.2. Федерального закона «О некоммерческих организациях» от 12 января 1996 г. № 7-ФЗ наложены ограничения на государственные корпорации и государственные компании соответственно, а именно Правительство Российской Федерации имеет право на установление перечня разрешенных объектов инвестирования, порядка и условий инвестирования средств, а также на установление механизмов контроля над инвестированием и порядка совершения сделок; также Правительство Российской Федерации вправе установить формы, порядок предо-

ставления и раскрытия отчетов об инвестировании временно свободных средств.

Часть привлечённых некоммерческой организацией средств в форме пожертвований может образовать её целевой капитал. Целевой капитал (эндаумент, от англ. endowment — вклад, пожертвование) – это часть имущества некоммерческой организации, которая создаётся для использования на условиях и в сферах, установленных законом. Целевой капитал формируется из трёх источников: пожертвований, имущества, полученного по завещанию, неиспользованного дохода от доверительного управления целевым капиталом.

Новый для российской практики способ финансирования деятельности некоммерческих организаций регламентируется следующими законами:

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

Федеральный закон № 275-ФЗ расширяет возможности формирования финансовых ресурсов и достижения уставных целей некоммерческой организации. В то же время законом установлены ограничения на создание и использование целевого капитала [15]. В частности:

- Целевой капитал не может создаваться или пополняться из собственных средств некоммерческой организации.
- Целевой капитал не может расходоваться на собственные нужды НКО.
- Доходы от целевого капитала могут направляться только в сферы науки, образования, здравоохранения, культуры, физической культуры и спорта (кроме профессионального), искусства, архивного дела, социальной помощи (поддержки), охраны окружающей среды, оказания гражданам бесплатной юри-

дической помощи и осуществления их правового просвещения, а также в целях функционирования общероссийского обязательного общедоступного телеканала общественного телевидения.

Эти и другие ограничения установлены Федеральным законом № 275-ФЗ для того, чтобы организовать движение финансовых средств через некоммерческую организацию, не затрагивая её статус. Это не противоречит общему порядку случаев, когда цели организации определяют, как и на что расходуются её ресурсы.

К особенностям целевого капитала можно отнести следующее:

- ✓ целевой капитал – это собственность некоммерческой организации;
- ✓ формирование целевого капитала происходит за счет денежных средств жертвователей, а сформированный целевой капитал с 2012г. можно пополнять за счет ценных бумаг и недвижимости;
- ✓ минимальный срок формирования целевого капитала – 10 лет;
- ✓ общая сумма поступивших пожертвований на формирование целевого капитала должна превысить 3 млн. рублей;
- ✓ поступившие денежные средства некоммерческая организация передает в доверительное управление управляющей компании для получения дохода [15, ст.2 п.8] и используется для финансирования некоммерческой уставной деятельности;
- ✓ необходимо создание совета по использованию целевого капитала;
- ✓ доноры, пожертвования которых составляют более 10% от стоимости целевого капитала, могут контролировать принятие решений через своего представителя в органах организации, ответственных за распределение средств.

Существуют две модели создания целевого капитала:

- внутри действующей некоммерческой организации, которая является собственником целевого капитала и единственным получателем дохода от него;
- создание специализированной организации управления целевым капиталом, которая формирует, передает в управление и распределяет доходы от инвестирования целевого капитала для других некоммерческих организаций.

В первой модели собственником целевого капитала могут выступать фонд, автономная некоммерческая организация, общественная организация, общественный фонд, а также религиозная организация. Федеральный закон № 275-ФЗ в ст.2 п.7 исключает государственные корпорации, политические партии и общественные движения как получателей дохода от целевого капитала. Правительство Российской Федерации определяет виды платной деятельности для некоммерческих организаций, являющихся собственниками целевого капитала. Весь получаемый доход расходуется в соответствии с целями, ради которых был сформирован целевой капитал. Во второй модели организационно-правовой формой специализированной организацией управления целевым капиталом является фонд. Доход от целевого капитала получает одна или несколько некоммерческих организаций. Существуют ограничения по содержанию и размеру административно-управленческих расходов, а именно: к административно-управленческим расходам относятся расходы на приобретение расходных материалов и основных средств, оплата аренды зданий и сооружений, иных помещений, расходы на выплату заработной платы сотрудникам НКО, осуществление аудита, расходы на управление НКО (ее структурных подразделений), расходы на покупку аутсорсинговых услуг, направленных на управление НКО (ее структурных подразделений). На вышеперечисленные расходы специализированной НКО разрешено тратить не больше 15 % общей суммы дохода, полученного от доверительного управления имуществом, формирующем целевой капитал, либо не больше 10 % суммы поступившего за отчетный год дохода от целевого капитала.

Финансирование в форме целевого капитала имеет свои преимущества:

- Уменьшение зависимости от разовых пожертвований.
- Финансовая стабильность.
- Долговременность источника финансирования.
- Прозрачность механизма получения и расходования средств.
- Отсутствие обложения налогом на прибыль средств, которые поступают в целевой капитал и доходов от управления целевым капиталом. Передача денежных средств или недвижимого имущества некоммерческим организациям на формиро-

вание или пополнение целевого капитала не признается объектом налогообложения НДС с 01.01.2007г. в соответствии с пп.8 п.2 ст.146 НК РФ.

В Российской Федерации количество зарегистрированных эндаумент-фондов неуклонно растет: по данным программы «Целевые капиталы» некоммерческого партнерства грантодающих организаций «Форум Доноров» значительная часть приходится на Москву и Санкт-Петербург (рисунок 2.4).

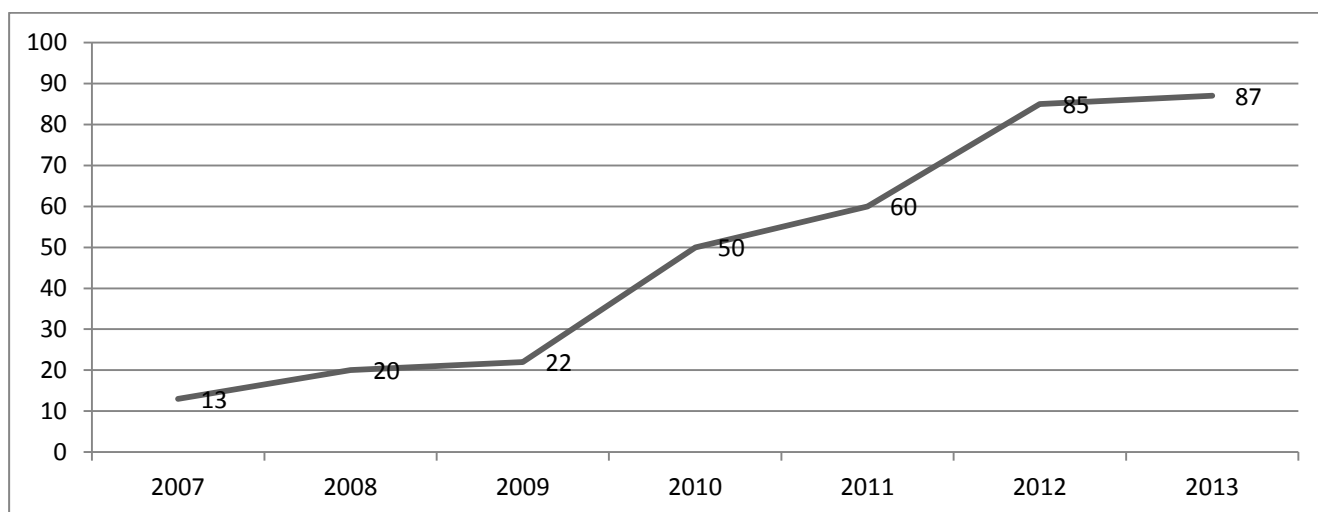


Рис.2.4. Количество эндаумент - фондов в России¹³

У половины зарегистрированных фондов целевой капитал сформирован, другие ещё находятся на стадии формирования. Более половины фондов созданы для поддержки высшего профессионального образования, далее со значительным отрывом идут фонды, поддерживающие здравоохранение и культуру, и замыкают круг фонды, занимающиеся поддержкой науки и спорта. Размер целевых капиталов в РФ в 2010г. достиг суммы в 3,2 млрд.рублей [193]. В 2012г. более 17,3 млрд. рублей составил совокупный объем средств, аккумулированный целевыми капиталами в РФ, а в 2013г. - 18 млрд.руб. В тройку лидеров входят Фонд «Урал», «Сколтех» и целевой капитал МГИМО.

Также следует отметить специализированный фонд управления целевым капиталом «Фонд поддержки и развития Санкт-Петербургского государственного экономического университета», основанный в 2013г. в результате перерегистрации фонда целевого капитала Санкт-Петербургского университета экономики и финансов, на счету которого было более 3,2 млн.рублей [173] и некоммерческую

¹³ Составлено авторами по материалам [183]

организацию «Специализированный фонд управления целевым капиталом для развития Государственного Эрмитажа», образованная в 2011г., крупнейшим из себе подобных фондов в области культуры в России [178]. По итогам 2013г. целевой капитал фонда состоял из благотворительных пожертвований на сумму 184 097 682,28 руб. [194].

Обобщая вышеизложенное, можно отметить, что некоммерческая организация может привлекать тот или иной источник финансирования в зависимости от организационно-правовой формы; предусмотренных уставом видов деятельности; особенностей своей бюджетной политики; возможности ведения предпринимательской деятельности. Чем разнообразнее источники финансирования, тем в организацию регулярнее поступают финансовые ресурсы, и, следовательно, ее положение становится более устойчивым. Однако, несмотря на изобилие источников финансирования, многие организации испытывают временные трудности с ликвидностью. Для того чтобы этого не происходило в организации должны работать такие специалисты, как фандрайзер и финансовый менеджер, которые обеспечат не только существование, но и долгосрочное развитие организации.

Таким образом, высокая финансовая стабильность и эффективность некоммерческой организации должны основываться на разнообразии источников финансирования, вместе с этим необходимо рациональное их использование, что невозможно без построения эффективной модели управления финансами некоммерческой организации.

2.3. Практические аспекты процесса управления финансами некоммерческой организации

Для обеспечения успешной работы некоммерческой организации необходимо грамотно и эффективно управлять разнообразными источниками финансирования. На это и направлен финансовый менеджмент в организации, центральным объектом которого является поток платежей.

Основными взаимосвязанными составляющими модели управления финансами некоммерческой организации являются: планирование (бюджетирование), управление расходами и анализ / контроль.

Существенная разница между финансовым планированием и анализом состоит во временной ориентации. В то время как финансовый анализ исследует данные, относящиеся к прошлому, и оценивает успех организации в истекшем периоде, финансовое планирование направлено на прогнозирование будущего развития событий. Тем не менее, результат финансового анализа служит наряду с удовлетворением внутренней и внешней потребности в информации также и основой финансового планирования.

Финансовое планирование является отправной точкой в управлении финансовой деятельностью некоммерческой организации. Финансовое планирование – это планомерное управление процессами создания, распределения, перераспределения и использования денежных ресурсов [53, с. 35-36].

К задачам финансового планирования относятся:

- Установление краткосрочного, среднесрочного и долгосрочного предложения и спроса на финансовые ресурсы (определение источников и объемов финансовых средств).
- Обеспечение платежеспособности в каждый момент времени.
- Выбор оптимального вида финансирования и определение направления его использования.
- Прогнозирование возможного дефицита или избытка материальных, трудовых и денежных ресурсов.
- Соблюдение содержания Устава в соответствии с буквой закона и нравственными аспектами.
- Соблюдение требования актуального использования средств.

Существует три метода финансового планирования для некоммерческих организаций [112, с.114]: расходный, доходный и комбинированный.

«Расходный» метод применим для организаций, производящих чистые общественные блага (например, уличное освещение, радиовещание). Сначала в ор-

ганизации определяются все расходы, соответствующие целям и задачам проекта или общей программе деятельности организации, а только затем доходы, равные расходам. «Доходный» метод применяется организациями, производящими частные блага (например, потребительские товары). При использовании данного метода организация реализовывает только те проекты, на которые есть финансирование, поскольку заранее известен объем поступлений на определенный срок. Комбинированный метод наиболее распространен и используется организациями, производящими смешанные блага (например, предоставление медицинских услуг или посещение спортивного клуба) и осуществляющими предпринимательскую деятельность, разрешенную законодательством. Организация определяет дополнительные доходы и расходы. Благодаря получению дополнительных поступлений организация может увеличить финансирование существующих проектов или реализовать новые.

Планирование финансов осуществляется на краткосрочный, среднесрочный и долгосрочный периоды. О краткосрочном планировании речь идет тогда, когда горизонт планирования меньше одного года (например, месяц или неделя). Оно актуально при существенных объемах регулярных платежей. В крупных некоммерческих организациях может осуществляться и ежедневное планирование ликвидности, которое основывается на противопоставлении поступлений и выплат. Для маленьких и средних некоммерческих организаций, которые зачастую совершают достаточно конкретное количество финансовых операций и действуют в определенных условиях, в проведении краткосрочного планирования ликвидности нет необходимости. Они осуществляют планирование на среднесрочную перспективу. При долгосрочном планировании организация определяет стратегию развития, поэтому оно является самым важным с точки зрения реализации целей деятельности.

Для осуществления постоянного мониторинга поступлений и расходов используется скользящее планирование, смысл которого заключается в составлении бюджета на год по предварительным данным с детализацией до месяца [112, с.116]. На первые два месяца составляется подробный план поступлений и расхо-

дов, на последующие месяцы менее детально. В конце месяца проводится его анализ, выявляются отклонения от плана и переносятся на следующий месяц несовершенные расходы и поступления или, наоборот, поступления и расходы в следующем месяце уменьшаются, если они были осуществлены в текущем. К началу следующего месяца необходимо его утвердить с учетом корректировок, а также составить детальный план на последующий месяц. Соответственно, организация скользит от месяца к месяцу, составляя и контролируя бюджет организации на ближайшие два месяца подробно и менее детализировано на более длительный срок.

Для обеспечения ликвидности организация заблаговременно разрабатывает план покрытия дефицита в ресурсах. Дефицит ликвидности возникает всегда тогда, когда сумма выплат превышает поступления в определенном промежутке времени, и, наоборот, избыток ликвидности образуется, когда поступления превосходят выплаты в некотором временном интервале. Такие излишки ликвидности могут быть инвестированы под незначительные проценты в банк как вклад до востребования. При продолжительном наличии избытка финансовых средств следует их инвестировать для получения более высоких доходов. В любом случае необходимо избегать, чтобы возникающий дефицит финансировался за счет кредита за более высокую процентную ставку, в то время как существующий избыток из предшествующего периода был инвестирован. Целью является вложение избытка с наибольшей доходностью и покрытие дефицита с наименьшими издержками.

В каждый момент времени происходит избыток или дефицит финансовых средств. Однако, несмотря на соблюдение ликвидности в течение общего срока планирования может возникать дефицит ликвидности в отдельных периодах.

В основу планирования ликвидности, независимо от того, сколько организация осуществляет операций (незначительно платежей в год или сотни платежей в неделю), сведена основная формула:

Первоначальная сумма финансовых средств к началу планового периода
+ запланированные поступления периода

- запланированные выплаты периода

= остаток финансовых средств в конце планового периода.

Не стоит забывать при этом о законодательных ограничениях, таких как запрет на использование целевых средств, которые нельзя направить на покрытие текущих выплат.

Поскольку источники финансирования некоммерческой организации достаточно разнообразны, то планирование деятельности напрямую зависит от этих источников. В связи с этим выделяются следующие виды финансирования:

- сметное финансирование (государственные субсидии; гранты, выделяемые фондами...)

- полная самокупаемость (доходы от предпринимательской деятельности)

- совмещение сметного финансирования и полной самокупаемости

В связи с отсутствием стоимостных критериев (прибыль и рентабельность) основным документом планирования в некоммерческой организации является финансовый план (бюджет), в котором содержатся предполагаемые объемы и источники финансирования, необходимые для обеспечения деятельности организации, а также направления их использования. Он представляет собой подробный план распределения ресурсов организации, которые выражены в денежной форме. При составлении финансового плана соблюдается балансовый принцип, т.е. равенство доходов и расходов.

Финансовый план (бюджет) – единственный документ в организации, который определяет структуру целевых доходов и расходов, на основе которого строится система бухгалтерского учета. Согласно п. 3 ст. 29 Федерального закона от 12.01.1996 N 7-ФЗ «О некоммерческих организациях» финансовый план утверждается высшим органом управления некоммерческой организации.

Доходная часть финансового плана включает в себя все предполагаемые источники финансирования, в том числе и доходы от собственной предпринимательской деятельности. Расходная часть финансового плана содержит расходы, которые соответствуют уставным целям и задачам организации. Важной задачей финансового менеджмента является корректное распределение расходов по стать-

ям бюджета в соответствии с целями проекта. Степень детализации статей расходов нормативными документами не регламентируется. В связи с изменением уровня инфляции и цен на товары и услуги расходную часть финансового плана следует корректировать исходя из ожидаемого объема финансирования; расходы можно перераспределить между собой при неизменности уровня доходов.

Ежегодно составляется и утверждается отчет об исполнении финансового плана, в котором соотносятся плановые показатели поступлений и расходов с фактическими. Благодаря сопоставлению оценивается степень исполнения финансового плана, и выявляются цели, которые не были достигнуты. В новый финансовый план закладывается отклонения предыдущего. Контроль исполнения является основой планирования и управления финансами. Финансовый план и отчет о его исполнении служат подтверждением, что некоммерческая организация осуществляет свою деятельность в рамках устава.

Финансовый план может быть составлен в форме бюджета, сметы или баланса, в которых отражаются объем, состав и структура финансовых средств на определенный временной интервал.

Составление сметы доходов и расходов является обязательным требованием п. 1 ст. 3 Федерального закона от 12.01.1996г. № 7-ФЗ «О некоммерческих организациях» [6]. Отличие сметы от бюджета состоит в том, что смета отражает расходы по отдельному проекту или программе, в то время как бюджет включает совокупные расходы организации. Составление сметы помогает своевременно предусмотреть перерасход или остаток средств по какой-либо статье. Эти отклонения, как правило, происходят вследствие некорректного планирования или намеренного занижения расходов при разработке сметы для того, чтобы получить финансирование. Если отклонения составляют до 20 %, то можно говорить о проведении точного планирования.

Финансовое планирование необходимо для определения не только программных целей и задач, но и также организационной структуры.

В некоммерческой организации полученные денежные средства направляются на расходы согласно уставной деятельности, которые можно разделить на:

- общехозяйственные или административные расходы,
- проектные или программные расходы и расходы по предпринимательской деятельности.

При определении финансовой стратегии организации решающим фактором служит соотношение программных и административных расходов.

Расходы можно классифицировать по степени их влияния на потребителей услуг НКО: прямые и непрямые (косвенные) расходы.

Прямые расходы или проектные полностью относят на стоимость конкретного проекта; они зависят от содержания самого проекта и к ним относят расходы, которые возникают в процессе реализации мероприятий, такие как организация концертов, выставок, семинаров, транспортные расходы, издательские расходы.

Косвенные расходы или административные необходимы для обеспечения бесперебойной работы организации; к ним относятся такие расходы как оплата труда административно-управленческого персонала, расходы по аренде и хозяйственному содержанию офиса, коммунальные платежи, обслуживание банковского счета, телефонная связь, интернет, почтовые расходы и т.д.

В составе расходов можно выделить:

- переменные расходы, размер которых изменяется пропорционально масштабам деятельности;
- фиксированные расходы, те, которые неизменны и не зависят от масштабов деятельности;
- частично переменные и частично фиксированные (телефонная связь, коммунальные услуги);
- скачкообразно увеличивающиеся или уменьшающиеся расходы, которые связаны с временным изменением масштабов деятельности.

Распределение расходов в некоммерческих организациях закреплено законодательно: учет расходов ведется целевым образом, т.е. они должны соответствовать определенной программе. Размер административных расходов в некоммерческой организации индивидуален, они могут составлять от 5% до 85% от об-

щих расходов, но, как правило, они занимают до 40%. Лишь Закон о благотворительной деятельности и благотворительных организациях № 135-ФЗ от 11.08.1995г. устанавливает ограничения на использование благотворительной организацией средств на заработную плату административно-управленческого персонала: примерно 20% денежных средств, которые расходуются за финансовый год благотворительной организацией.

Некоммерческая организация может определить средний процент административных расходов путем деления годовых административных расходов на объем привлеченных средств за год. Для более точного прогноза на будущий период следует ежегодно рассчитывать данный показатель для того чтобы организация наиболее эффективно могла функционировать и повышать конкурентоспособность проектов (программ).

Общехозяйственные расходы могут быть распределены: поровну между проектами, пропорционально сумме прямых расходов, пропорционально количеству клиентов каждого проекта, дифференцированным способом (ABC-подход, применение которого позволяет установить причинно-следственную связь между проектом и необходимыми для его осуществления затратами. Этот подход считается максимально точным в распределении косвенных затрат).

Административные расходы необходимо постоянно оптимизировать (уменьшать или заменять) и планировать их покрытие заблаговременно, так как большинство доноров предоставляют средства на реализацию самого проекта, сводя к минимуму покрытие административных расходов, а иногда и вовсе исключая их. Западные фонды понимают, что без административных расходов не существует ни одна организация, поэтому они охотнее покрывают эти расходы, чем российские фонды, которые считают, что некоммерческие организации должны безвозмездно выполнять свою работу. Поэтому на практике часто случается, что НКО прячут административные расходы за другими статьями затрат. При оптимизации административных расходов не стоит пренебрегать последствиями, так как это может отразиться негативно не только на эффективности работы организации, но и на ее репутации.

Широко распространена практика получения некоммерческими организациями пожертвований в натуральной форме: участие волонтеров в деятельности организации, безвозмездное пользование имуществом, передача в дар организации материальных ценностей или прав в собственность. Как правило, некоммерческие организации не учитывают подобные пожертвования, хотя с точки зрения экономики все имеет стоимость. Поэтому пожертвованиям в натуральной форме необходимо давать денежную оценку и включать их в бюджет отдельными строками или справочной информацией. Организация полностью владеет финансовой информацией только тогда, когда она учитывает все расходы, в том числе, которые она получает безвозмездно. Это необходимо для того, чтобы организация знала, какие расходы она понесет в случае, если не сможет привлечь пожертвования в натуральной форме.

Вопрос ценообразования является достаточно актуальным для некоммерческих организаций, так как, с одной стороны, цена на продукцию или услуги должна быть конкурентоспособной по сравнению с коммерческими структурами, с другой стороны – цена должна обеспечивать минимальный уровень развития некоммерческой организации.

Некоммерческие организации редко занимаются расчетом себестоимости единицы оказываемой услуги, который по сути является подведением итога работы в отчетном периоде по управлению расходами организации. Установление оптимальной цены на товар или услугу обеспечивает финансовую стабильность организации и ее процветающее положение на рынке.

Некоммерческие организации, которые занимаются предпринимательской деятельностью, являются полноценными участниками рыночных отношений. С 01.01.2015г. у НКО, уставом которой предусмотрено осуществление приносящей доход деятельности, появляется необходимость иметь имущество рыночной стоимостью, не менее минимального размера уставного капитала, предусмотренного для обществ с ограниченной ответственностью, т.е. на настоящий момент 10 тысяч рублей. Такие НКО должны рассчитывать цену своих услуг (продукции), а также величину прибыли, которую они планируют направить на уставную дея-

тельность [112, с.146]. Среди различных методов определения цены наиболее востребованными в некоммерческом секторе являются: метод, основанный на анализе безубыточной работы организации; рыночный подход к установлению цены; затратный метод.

Метод, основанный на применении анализа безубыточности организации, заключается в обеспечении безубыточной работы организации и может применяться при некоторых допущениях: организация сохраняет постоянную номенклатуру продукции или услуг, расчет осуществляется на достаточно небольшой промежуток времени и при этом все издержки организации делятся на постоянные и переменные, цена в анализируемом промежутке времени постоянна [72, с.53].

Основная формула для определения порога рентабельности некоммерческой организации следующая:

$$Q_k = \frac{U_{\text{пост}}}{Ц - W} \quad (2.1)$$

где

Q_k – критический объем производимой продукции/ осуществляемых услуг (масштаб рынка организации);

$U_{\text{пост}}$ – постоянные издержки;

$Ц$ – цена единицы продукции или услуги;

W – удельные переменные издержки.

В управленческих целях, как правило, применяются следующие формулы:

1) Формула определения объема выпуска продукции (в натуральном измерении), обеспечивающего получение необходимой прибыли или надбавки на развитие некоммерческой организации:

$$Q' = \frac{U_{\text{пост}} + П'}{Ц - W} \quad (2.2)$$

где $П'$ – необходимый уровень надбавки для дальнейшего развития.

2) Формула выбора критической цены реализации продукции ($Ц_k$):

$$C_k = \frac{U_{ном}}{Q} + W \quad (2.3)$$

При использовании рыночного подхода некоммерческая организация ориентируется, прежде всего, на потребности потенциальных клиентов и реакцию конкурентов на цену, которую она устанавливает на рынке. При затратном подходе в первую очередь определяется себестоимость продукта, а затем организация определяет, какую цену назначить, чтобы она покрывала затраты и приносила прибыль. Некоторые организации сначала определяют величину своих затрат и только потом своих покупателей и конкурентов (затратный подход). Другие компании ориентируются на своих потребителей и конкурентов и лишь потом на уровень своих затрат (рыночный подход) [114, с. 508]. Применяя рыночный подход, организация устанавливает цену на услугу (товар), исходя из ее ценностной значимости для покупателя. Следовательно, в основу формирования цены заложена субъективная оценка ценности услуги (товара) потребителем. Организация опирается на цены конкурентов, когда ей трудно определить себестоимость продукции, или она решает выйти на новые рынки сбыта. В данном случае цена устанавливается как средняя величина, сложившаяся на рынке и выравнивается автоматически под воздействием законов рыночного ценообразования в условиях свободной конкуренции.

В связи с тем, что спрос со стороны населения на услуги, оказываемые некоммерческими организациями, высок, следовательно, затратный метод будет являться отправной точкой установления цены. Однако в связи с применением «затратного» метода возникают сложности оценки результата деятельности некоммерческой организации вследствие принятия расходов как показателя достигнутых результатов («освоенный бюджет») [129, с.88]. Следовательно, организация может работать безубыточно или получать целевую прибыль. Деятельность организации безубыточна, если она за счет выручки от реализации услуг (товаров) способна покрыть только общие затраты (постоянные и переменные). В данном случае цена определяется путем деления общих затрат на количество реализованных услуг (товаров). Если организация хочет получать прибыль, то ей необходи-

мо при формировании цены учитывать не только общие затраты, но и надбавку, которую она хотела бы направлять на свою уставную деятельность.

Расчет цены затратным методом можно представить следующей формулой [112, с.148]:

Цена продажи единицы = затраты на единицу + (Затраты на единицу * процент надбавки)

Процент надбавки должен покрывать не только все расходы организации, но и включать в себя прибыль:

Процент надбавки = Ожидаемая прибыль / все затраты * 100%

Если некоммерческая организация не занимается предпринимательской деятельностью, то себестоимость единицы услуги можно найти, поделив все затраты организации на количество оказанных услуг.

Важными объектами анализа расходов некоммерческой организации являются:

- состав и структура расходов;
- изменение расходов за отчетный период;
- определение факторов, обуславливающих отклонения фактических расходов от предусмотренных в смете.

По данным исполнения сметы и отчета о расходовании средств можно определить величину плановых и фактических расходов, произведенных некоммерческой организацией (Р) [67, с.46-53]:

$$P = O_{н.г.} + \Phi - O_{к.г.} \quad (2.4)$$

где $O_{н.г.}$ – остатки денежных средств организации на начало года;

Φ – сумма поступивших средств из всех источников за год;

$O_{к.г.}$ – остатки денежных средств организации на конец года.

Анализ расходов является инструментом регулирования деятельности организации. Анализ и контроль, как важнейшие направления финансового менеджмента, нацелены на исследование финансового положения организации через показатели.

Анализ финансово-хозяйственной деятельности позволяет оценить текущее и будущее финансовое состояние некоммерческой организации под влиянием внешних и внутренних факторов. Он необходим для оценки ее финансовой эффективности и устойчивости. Схематично анализ финансово-хозяйственной деятельности можно представить следующим образом (рисунок 2.5) [112, с.163].

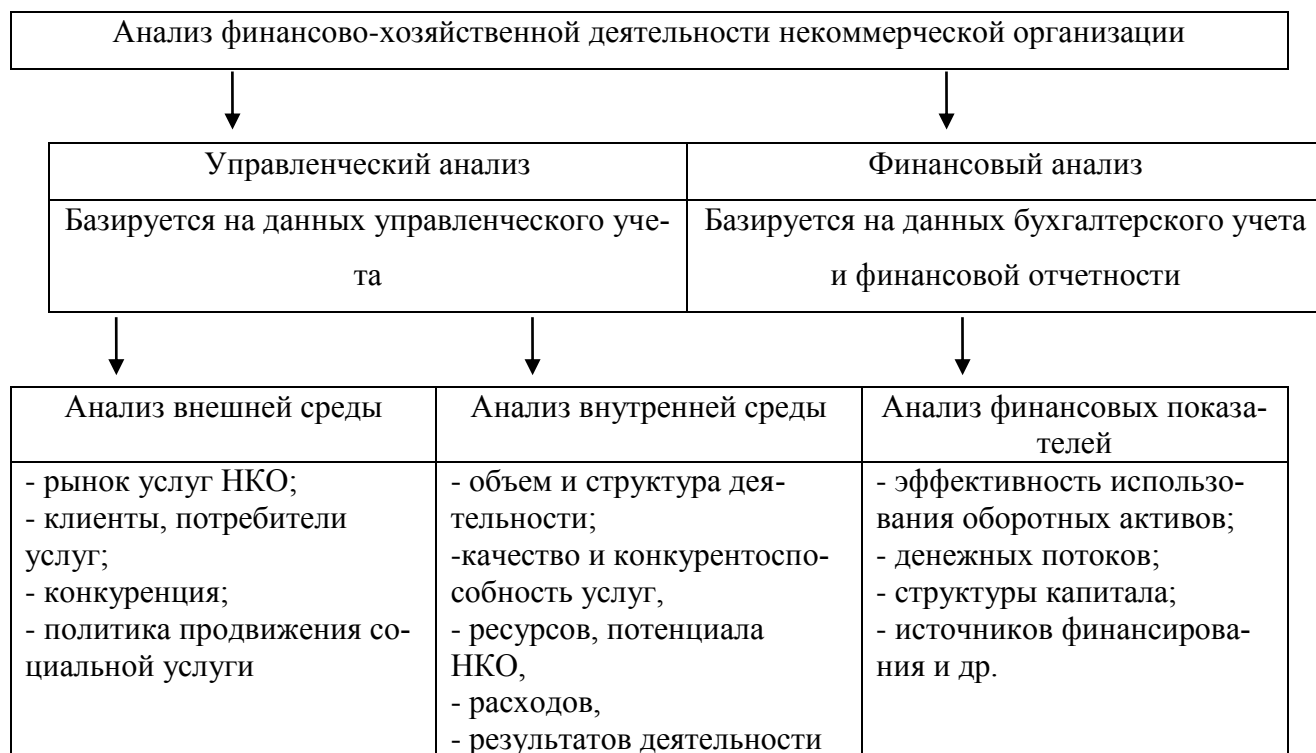


Рис.2.5: Анализ финансово-хозяйственной деятельности НКО

Основой управленческого анализа является управленческий учет, цель которого выражается в обеспечении информацией сотрудников организации для принятия обоснованных управленческих решений. Управленческий анализ изучает экономические ресурсы некоммерческих организаций, основными из которых являются труд сотрудников и добровольцев, основные средства и объем целевого финансирования.

Финансовый анализ проводится как в собственных интересах (внутренний анализ), так и для сторонних пользователей, например, для доноров, банков (внешний анализ). Финансовый анализ заключается в анализе финансовых показателей и финансовой отчетности. Задача финансового анализа состоит в том, чтобы измерить и оценить центральные цели финансового менеджмента (прежде всего, это обеспечение ликвидности).

Показатели, ориентированные на состояние организации, ссылаются преимущественно на баланс и описывают структуру капитала, имущества и денежных средств. Показатели, ориентированные на величину потока платежей, подходят для определения ликвидности и величины успеха. Эти данные можно получить в основном из отчета о прибылях и убытках. Анализ показателей для некоммерческой организации имеет особый смысл при привлечении кредита, так как кредитные институты прибегают к определенным показателям в рамках проверки кредитоспособности.

Важным финансовым показателем некоммерческой организации, который характеризует положение организации, является объем целевого финансирования. Целью деятельности некоммерческой организации является максимизация социального эффекта, размер которого можно оценить через экономию средств государством, так как прямой обязанностью государства является социальное обеспечение граждан, а некоммерческие организации выполняют эту функцию за счет негосударственных средств [112, с.169].

Для анализа структуры капитала некоммерческой организации используют в основном три коэффициента:

- 1) Коэффициент независимости, который характеризует долю собственного капитала в общем объеме пассива;
- 2) Коэффициент финансовой устойчивости, характеризующий удельный вес источников финансирования, использующиеся длительное время;
- 3) Коэффициент финансирования отражает соотношение собственного капитала к заемному. Этот коэффициент используется редко, так как некоммерческие организации очень редко получают кредиты.

Для расчета трех коэффициентов можно рассмотреть следующие формулы [60, с.226]:

Коэффициент независимости:

$$K_n = \text{собственный капитал} / (\text{валюта баланса} - \text{нетто})$$

Коэффициент финансовой устойчивости:

$K_{\text{фy}} = (\text{собственный капитал} + \text{долгосрочный заемный капитал}) / (\text{Валюта баланса} - \text{нетто})$

Коэффициент финансирования: $K_{\text{ф}} = \text{собственный капитал} / \text{заемный капитал}$

Основными методами финансово-экономического анализа можно считать [112, с.172]:

- анализ абсолютных показателей;
- горизонтальный (временной анализ) – сравнение каждого показателя отчетности текущего периода с предыдущим;
- структурный (вертикальный) анализ, который заключается в установлении структуры результирующих финансовых показателей для определения воздействия каждого показателя отчетности на итоговый результат. Этот метод анализа используется в основном некоммерческими организациями, занимающимися предпринимательской деятельностью;
- трендовый анализ – определение основной тенденции динамики показателя через сопоставление каждой позиции отчетности с предшествующими периодами, исключая случайные влияния и индивидуальные особенности отдельных периодов;
- анализ относительных показателей – определение взаимосвязи показателей;
- факторный анализ представляет собой анализ воздействия на результирующий показатель отдельных факторов.

Следует разработать особые методы анализа для получения более достоверных результатов финансово-хозяйственной деятельности некоммерческой организации. Говоря об управлении финансовыми ресурсами некоммерческой организации, представляется целесообразным затронуть вероятность возникновения различных критических ситуаций, способных негативным образом повлиять на объемы финансовых ресурсов НКО и, как следствие, на результативность ее деятельности. Предлагаем авторское определение такой экономической категории, как «риск финансовой деятельности НКО» применительно к управлению финансовыми ресурсами некоммерческой организации:

Риск финансовой деятельности НКО представляет собой возможность наступления не спрогнозированных событий, результатом которых является нанесение ущерба (финансового, морального и т.д.) некоммерческой организации, действующей в качестве потребителя ограниченных финансовых ресурсов. При этом потенциальный ущерб может достигать различного уровня в зависимости от степени влияния фактора, определяющего конкретный вид риска.

Любая некоммерческая организация, становясь участником взаимодействия по поводу производства и потребления общественных благ, имеет своей целью достижение стабильности обеспечения финансовыми ресурсами для выполнения принятых на себя обязательств, достижения поставленных целей и поддержания собственной деловой репутации в глазах общественности. Проводя анализ препятствий на пути эффективного управления финансовыми ресурсами НКО и определяя роль возможных факторов риска, необходимо знать источник возникновения риска, его характеристики с учетом направления и степени действия, а также сферы деятельности некоммерческой организации. Поэтому в первую очередь нужно классифицировать риски на внутренние и внешние. Внутренние риски характеризуются внутренними условиями функционирования НКО в результате осуществления ими деятельности, данными видами рисков можно управлять. К внешним относятся риски, на которые невозможно повлиять, но которые нельзя игнорировать, так как они определяют сферу деятельности НКО. На рисунке 2.6 представлена классификация потенциальных рисков некоммерческих организаций, сгруппированных по степени и характеру воздействия на их деятельность.



Рис.2.6. Риски финансовой деятельности НКО (составлено авторами)

Рыночные риски представляют собой группу экономических рисков, возникающих вследствие неопределенности рыночной конъюнктуры, различных экономических колебаний. Рыночный риск тем выше, чем выше чувствительность к этим колебаниям объект риска. Прежде всего, данные виды риска связаны с ухудшением финансово-хозяйственной деятельности потенциальных инвесторов – благотворителей, а также населения. Динамика цены на различные виды ресурсов представляется одним из самых частых явлений в рыночной экономике, при этом наибольший риск возникает при резком изменении цены. Негативное влияние могут ощущать некоммерческие организации в результате падения объемов финансирования на ресурсы.

Финансовый риск – это, в первую очередь, вероятность потери определенных финансовых ресурсов. Данные виды рисков связаны с рисками финансовых вложений и рисками, относящимися к изменению покупательской способности денег, когда предоставление финансовых ресурсов не совпадает по времени и по срокам

выполнения проекта. При этом риски покупательской способности денег можно разделить на риск ликвидности, валютный риск, инфляционный, дефляционный.

Политические риски делятся на несколько групп: риски, относящиеся к изменениям государственного регулирования НКО; риски, связанные с вероятностью возникновения конфликтов с представителями органов власти; риски возникновения форс-мажорных ситуаций (теракты, политические конфликты).

Правовые риски, представляют собой вероятные неисполнения условий проектов, возможность судебных процессов из-за неплатежей; риски, связанные с изменением законодательства.

Проведенное исследование управления финансовыми ресурсами некоммерческой организации позволила нам определить основные компоненты модели управления финансовыми ресурсами НКО, ключевым образом влияющие на эффективность финансового менеджмента (таблица 2.3).

Таблица 2.3

Основные компоненты существующей модели управления финансовыми ресурсами НКО (составлено авторами)

Компонента модели	Характеристика
Цель	Достижение уставных целей, заключающихся в достижении социального эффекта деятельности
Направление деятельности	Предоставление общественных благ
Целевая группа	Члены организации и клиенты
Источники финансирования	Внешние (государство, фонды, бизнес, граждане) и внутренние (членские взносы, доход от сдачи собственности в аренду, доходы от вкладов, операции с ценными бумагами, доход от предпринимательской деятельности для достижения уставных целей)
Управление организацией	Ориентация на общественные потребности и государственное нормирование
Контроль успеха	Отсутствие индикатора для оценки общей эффективности, проблематичная унификация целей и измерение полезности
Правоспособность	Ограниченная правоспособность, гражданские права и обязанности ограничены учредительными документами и должны соответствовать целям деятельности

Основным недостатком существующей модели управления финансовыми ресурсами некоммерческой организации можно назвать отсутствие показателей и критериев оценки достижения целей деятельности НКО, системы управления рисками финансовой деятельности, ограниченная правоспособность.

Обобщая вышеизложенное, можно отметить, что:

На данный момент гражданское общество России характеризуется слабой активной позицией, что сопровождается несовершенной законодательной базой, снижением эффективности деятельности НКО, уменьшением численности некоммерческих организаций. Отдельные законодательные акты (Закон об иностранных агентах) не столько регулируют, сколько затрудняют финансовую деятельность некоммерческих организаций.

Основными препятствиями эффективного управления финансами некоммерческой организации являются постоянные изменения механизмов рыночной экономики, непостоянство баланса спроса и предложения на общественные блага, трансформация государственной политики, макроэкономические колебания мировой экономики, инфляционные процессы, возможность финансовых вложений для НКО.

Ограниченность используемых финансовых ресурсов НКО, усугубляется большим количеством потенциальных источников формирования финансовых ресурсов, что затрудняет возможность управления ими. Каждая некоммерческая организация проходит несколько этапов развития систем управления финансовыми ресурсами, начиная с запоздалой реакции на некоторые виды рисков, возникающих в процессе осуществления деятельности, и заканчивая применением комплексных, всесторонних методов мониторинга, прогнозирования и планирования финансовой деятельности, что оказывает существенное влияние на оптимизацию показателей эффективности деятельности НКО.

Отличие российского некоммерческого сектора от НКО развитых государств являются небольшая доля государственного финансирования, малый процент работников НКО, небольшой процент социально ориентированных неком-

мерческих организаций в общем количестве НКО, что снижает эффективность управления финансовыми ресурсами и, как следствие, результативность деятельности. Таким образом, для повышения эффективности финансового менеджмента НКО и рациональности использования финансовых ресурсов необходимо формирование оптимального инструментария управления ими, характеризующегося комплексным научно-методическим подходом к исследуемому процессу с учетом устранения и минимизации рисков финансовой деятельности. Существующая модель управления финансами НКО не удовлетворяет необходимым требованиям.

Глава 3. Инструментарий управления финансовыми ресурсами некоммерческих организаций

3.1. Практические аспекты управления эффективностью финансовой деятельности некоммерческих организаций

Современные условия деятельности некоммерческих организаций и постоянная модернизация нормативно-законодательной базы для защиты прав граждан на получение высококачественных социально-значимых услуг в условиях значительного дефицита финансирования обуславливают необходимость максимально эффективного распределения некоммерческими организациями имеющихся у них финансовых ресурсов из различных источников и стимулируют повышение результативности и интенсивности работы сотрудников некоммерческих организаций. Значимым звеном контроля деятельности НКО и государственной социальной сферы в целом для определения эффективности проводимых мероприятий по обеспечению населения общественными благами в достаточном количестве является финансово-экономический анализ деятельности некоммерческих организаций, поэтому он, в первую очередь, должен проводиться на предмет оказания необходимых социально-значимых услуг.

В качестве основы для разработки системы показателей можно взять коэффициенты, которые используются для оценки финансовой деятельности коммерческих организаций. Эта система показателей включает следующие группы коэффициентов: ликвидности, рентабельности, рыночной активности, финансовой устойчивости, деловой активности, оценки имущественного состояния. Возможность их применения при оценке деятельности некоммерческой организации представлена в таблице 3.1.

Таблица 3.1

Анализ возможности применения стандартных показателей оценки финансовой деятельности коммерческих организаций для анализа деятельности некоммерческих организаций

Показатель	Характеристика	Что показывает	Возможность применения в некоммерческой организации
Ликвидность	Способность организации отвечать по собственным краткосрочным обязательствам	Текущие активы (или оборотные средства) больше, чем краткосрочные обязательства, тогда организация ликвидная	Возможно использование данных показателей с учетом специфики ¹⁴ деятельности НКО
Рентабельность	Прибыльность организации	Отношение прибыли к произведенным затратам, либо авансированному капиталу	Использовать при анализе финансовых ресурсов НКО данный показатель нельзя, поскольку у некоммерческой организации не может быть прибыли
Деловая активность	Отношение полученных организацией результатов работы к объему авансированных финансовых ресурсов	Скорость оборота финансовых средств предприятия. Показывает динамику и уровни различных финансовых коэффициентов оборачиваемости.	Возможно использование данных показателей с учетом специфики деятельности НКО
Фондоотдача	Отношение совокупного объема поступивших за период финансовых средств из всех источников к средней стоимости основных фондов в течение периода	Эффективность использования основных средств. Увеличение этого показателя говорит о росте эффективности использования основных средств, что является позитивной тенденцией деятельности организации	Целесообразность применения данного показателя является крайне низкой, так как зачастую основные средства у НКО отсутствуют

¹⁴ Специфика заключается в том, ведет ли НКО предпринимательскую деятельность или нет

Продолжение таблицы 3.1

Оборачиваемость дебиторской задолженности	Количество полученных организацией финансовых средств приходящихся на один рубль средств, перешедших в категорию дебиторской задолженности [141, с.53-57]	Скорость оборота дебиторской задолженности	Возможно использование данных показателей с учетом специфики деятельности НКО
Оборачиваемость кредиторской задолженности	Количество полученных организацией финансовых средств, приходящихся на один рубль средств, перешедших в категорию кредиторской задолженности	Скорость оборота кредиторской задолженности, причем она должна быть ниже, чем дебиторской. Это позволяет предприятию пользоваться не своими ресурсами без взимания дополнительной платы	Возможно использование данных показателей с учетом специфики деятельности НКО
Финансовая устойчивость	Удельный вес активов предприятия, финансирующихся за счет надежных (долговременных) источников	Доля источников финансирования, средства из которых предприятие может использовать в течение длительного периода. Динамика данных показателей должна быть положительной	Данный показатель можно использовать при анализе финансовой деятельности НКО, так как он очень наглядно характеризует эффективность деятельности НКО в течение длительного времени
Показатели имущественного состояния предприятия	Уровень износа, обновления и т.д. основных фондов предприятия	Удельный вес полученных, выбывших основных средств предприятия, их характеристика	В рамках проводимого исследования данные показатели использовать нецелесообразно, поскольку у большинства НКО отсутствует имущество

Таким образом, можно сделать вывод, что для оценки финансовой деятельности некоммерческой организации можно использовать отдельные показатели оценки коммерческих организаций, но с учетом особенностей, присущих НКО. Основными показателями должны являться такие, которые показывают надежность источников финансирования, скорость оборота кредиторской и дебиторской задолженности и т.д. В следующих разделах на основании проведенного анализа будет составлена авторская система показателей.

Прежде чем разрабатывать данную систему показателей необходимо определить факторы, оказывающие влияние на устойчивость финансовой деятельности некоммерческих организаций (таблица 3.2).

Таблица 3.2

Факторы, воздействующие на финансовую деятельность НКО¹⁵

Источник возникновения	Направление влияния	Сфера влияния
Внешние	Политико-правовые	Взаимодействие с органами государственной власти различного уровня управления: федерального, регионального, местного; система налогообложения, нормативно-законодательная база, регулирующая деятельность НКО и смежных с ними предприятий
Внешние	Социально - экономические	Уровень жизни населения, доходы населения, количество зарегистрированных юридических лиц, налоговые поступления в бюджет, доходы юридических лиц, уровень развития рыночных отношений
Внешние	Информационно - технологические	Уровень информационно-технологического развития населения, возможность доступа в сеть Интернет, уровень охвата мобильной связью территории и т.д.
Внутренние	Финансово-экономические	Характеристика финансово-хозяйственной деятельности НКО, количество проектов, объем оказываемых услуг, материальные, финансовые ресурсы НКО
Внутренние	Организационные	Организационная структура НКО, уровень квалификации персонала, количество сотрудников, уровень активности персонала, наличие стратегии развития НКО (миссии, цели и т.д.)

¹⁵ Составлено авторами

Для оценки финансовой деятельности коммерческой организации имеется достаточно много показателей, которые отражают различные аспекты функционирования организации. Вместе с тем, традиционные показатели, которые применяются в организациях, направленных на получение прибыли, во многих случаях не имеют смысла для некоммерческих организаций и не представляют рациональной информации и познаний в области управления, поскольку:

- цели некоммерческой организации часто трудноизмеримы;
- услуги и блага, некоммерческих организаций обычно не имеют рыночных цен;
- результаты деятельности некоммерческих организаций, как правило, проявляются не сразу.

Здесь необходимо четко определить цели использования возможных показателей. В рамках проводимого исследования целесообразно проанализировать измерение результата деятельности НКО, то есть об определении эффективности работы некоммерческой организации в общем и в финансовом управлении, в частности. Следует подчеркнуть, что финансовый анализ деятельности НКО обладает существенными специфическими особенностями, отличающими его от анализа деятельности коммерческих организаций. Данное обстоятельство обусловлено следующими причинами:

- ✓ особенностями статуса некоммерческих организаций;
- ✓ источниками поступления и распределения финансовых средств;
- ✓ особенностями финансового состояния некоммерческих организаций (недостаточным финансированием большинства некоммерческих организаций);
- ✓ отсутствием запасов финансовых ресурсов.

С другой стороны, экономические интересы некоммерческих организаций и их финансовая деятельность определяется как уровень достижения главных целей деятельности и эффективность проводимой социальной политики государства.

Еще одним немаловажным аспектом проведения оценки финансовой деятельности НКО является то, что данный процесс должен быть основан на каче-

ственном проведении сбора, анализа и хранения различных данных в некоммерческих организациях, при этом главной ошибкой здесь можно назвать то, что большинство НКО ограничиваются сведениями бухгалтерского учета. Однако чтобы получить достоверную и объективную информацию о финансовом потенциале некоммерческой организации необходимо обладать дополнительными сведениями.

Исходя из вышеизложенного, оценка финансовой деятельности некоммерческих организаций требует постоянного мониторинга и анализа деятельности, которые основываются на:

- хорошо развитой информационно-аналитической системе;
- квалифицированном управленческом персонале;
- постоянном мониторинге всех субъектов взаимодействия.

Анализ финансово-экономической деятельности некоммерческих организаций представляет собой направление исследования и оценки структуры, состава и динамики расходов, доходов, финансовых результатов, а также сравнение плановых и сметных показателей, выявление и измерение влияния внутренних и внешних факторов на эффективность и качество исполнения функций некоммерческих организаций.

Несмотря на достаточное внимание со стороны ученых к проведению финансового анализа деятельности некоммерческих организаций, многие аспекты действующих методик до сих пор не нашли комплексной проработки. Финансовый анализ некоммерческих организаций, проводимый без учета их специфики, может привести к получению некорректных аналитических показателей их деятельности, недостоверной и неполной информации об эффективности использования финансовых ресурсов.

Необходимо применение методики анализа деятельности некоммерческих организаций с учетом его специфики, что позволит всем заинтересованным пользователям - руководителю НКО, вышестоящим организациям, инвесторам, фондам и т.д. - принимать эффективные управленческие решения, оп-

тимально использовать имеющиеся финансовые ресурсы, разрабатывать мероприятия по улучшению финансового положения организации.

Следует отметить, что без применения информационных систем получить достоверные результаты деятельности некоммерческих организаций невозможно. Однако зачастую, некоммерческие организации не используют современные технологии, а если используют, то применяемая ими учетно-информационная система имеет ряд основных недостатков, которые мешают проводить эффективный анализ деятельности, а именно:

- большой объем статистической отчетности, в результате чего процесс ее обработки становится весьма трудоемким;
- сложность в определении результатов по основным направлениям деятельности некоммерческих организаций из-за отсутствия соответствующих форм учета.

Еще одним негативным моментом, является то, что традиционная организация ведения бухгалтерского учета, полное отсутствие существующих методик финансово-экономического анализа привели к тому, что для некоммерческих организаций не смогли создать результативную систему проведения анализа результатов от оказания коммерческой деятельности. Отсутствие разработанной теоретической базы анализа финансово-экономической деятельности некоммерческих организаций обусловило невозможность выявления существующих и прогнозируемых проблем финансово-экономической деятельности некоммерческих организаций, исследования и анализа влияния принимаемых управленческих решений на достижение установленных результатов деятельности и выполнение возложенных на них социальных функций.

Так как в предыдущих разделах показано, что основным ограничительным барьером развития некоммерческих организаций является недостаток финансирования, то главными показателями деятельности являются такие, которые характеризуют уровень и качество использования средств финансирования.

Также, необходимо отметить, что сущность деятельности некоммерческой организации состоит в максимальном удовлетворении потребностей в раз-

личного рода общественных благ в удобное для потребителя время, в необходимом количестве и ассортименте. Для правильного формирования финансовой компоненты разрабатываемой системы показателей деятельности нужно учитывать специфические социальные, финансовые и экономические особенности работы некоммерческих организаций:

1. Небольшое значение величины основных фондов по отношению к величине производимых расходов. При этом некоммерческие организации могут арендовать основные фонды.
2. Зависимость от внешнего финансирования, так как деятельность осуществляется за счет бюджетных средств, грантов, благотворительности.
3. Необходимость строго контролировать целевое использование полученных средств.
4. Небольшой объем свободных, не используемых в текущий момент времени денежных средств.

Данные особенности отражаются в используемых показателях финансовой деятельности некоммерческой организации. При этом, также, как и в любой другой организации, следует учитывать влияние внутренних и внешних факторов. Прежде всего, для процессов формирования и разработки системы показателей финансовой деятельности необходимым условием является создание структурированной и четкой финансовой концепции развития некоммерческой организации. Следует отметить, что стратегический план в большинстве отечественных организаций (и коммерческих в том числе) или отсутствует, или создается формально. Для определения показателей необходимо провести отбор нужной для разработки информации.

Поэтому считаем целесообразным сформировать систему показателей финансовой деятельности НКО, которая способна стать базовой составляющей для модели управления эффективностью в целом, прогнозирующей ключевые стратегические показатели деятельности НКО.

При формировании подобной системы для некоммерческой организации, в первую очередь, необходимо исследовать существующие и предполагаемые

сферы применения. Для подобного вида организаций в качестве основных направлений применения можно остановиться на следующих:

- Оценка финансовой эффективности проектов некоммерческой организации.
- Увязка цели, стратегических ориентиров и финансовой стратегии с показателями текущей деятельности организации.
- Разработка внутренней иерархии предлагаемых показателей согласно осуществляемым функциям и организационной структуре НКО.
- Формирование системы показателей финансовой деятельности НКО.
- Система мониторинга и контроля финансовой деятельности НКО.
- Мотивация сотрудников и волонтеров.

В настоящее время усиливается необходимость оценки деятельности некоммерческой организации в виду имеющейся конкуренции между организациями за ресурсы, поскольку они не безграничны, также оценка деятельности способствует повышению прозрачности организации.

Для определения финансового состояния НКО необходимо использовать комплексную систему показателей, которые отражают наличие, распределение и использование финансовых ресурсов организации. Оценка финансового состояния НКО характеризует то, какие конкретные направления деятельности организации снижают эффективность деятельности, иными словами именно данные сектора нужно отслеживать и проводить мероприятия по устранению критических ситуаций, также предоставляется возможность определить наиболее слабые и наиболее важные аспекты финансового состояния НКО. Таким образом, на данный момент проведение оценки финансово-экономической деятельности НКО необходимо для оценки достигнутых результатов, составления прогнозов по оказанию социально-значимых услуг на перспективу на основе формирования всеобъемлющей системы аналитических показателей.

3.2. Разработка системы показателей оценки эффективности деятельности некоммерческой организации

Привлекая финансовые потоки из различных источников, НКО всегда сдерживается в своей деятельности целью и миссией организации, находится под пристальным вниманием общественности и давлением ожиданий благотворителей относительно ее результатов. В случае, если цели некоммерческой организации не достигаются, тогда такие НКО теряют доверие как со стороны общества в целом, так и со стороны, благотворителей, что, естественно, ставит под сомнение вопрос о возможности и необходимости реального функционирования подобных организаций.

Недостаточность применения только финансовой группы показателей проявляется при анализе сущности некоммерческой организации и возрастании значения системы стратегического управления некоммерческой организации и выработке планов в краткосрочной и среднесрочной перспективах.

В таком контексте становится важной и значимой комплексная оценка эффективности деятельности некоммерческой организации во всех проявлениях: социальной, общественной, политической, финансовой, экономической, а также представление полученных результатов проведенного анализа до заинтересованных сторон в аргументированном виде. Решение данной проблемы осложняется невозможностью определения конечных результатов функционирования некоммерческой организации, отсроченным характером их последствий и иными причинами [138, с.75-77].

Во второй половине прошлого века в научной литературе предпринимались попытки сформировать методiku и механизмы оценки эффективности деятельности некоммерческой организации. Несмотря на продолжительный период изысканий, получаемые результаты не всегда учитывают специфику некоммерческих организаций, которая характеризуется:

- *во-первых*, тем, что их миссия и цели отличны от получения прибыли (исследования в основном направлены на финансовые характеристики деятельности);
- *во-вторых*, ключевым критерием эффективности деятельности некоммерческой организации можно назвать социальный аспект деятельности, который можно определить как трудно измеримый, вследствие чего он не включается в количественную оценку;
- *в-третьих*, не учитывается специфика услуг, которые оказывают различные виды некоммерческих организаций.

В связи с вышесказанным оценка эффективности, которая, прежде всего, сводится к сопоставлению расходов и социально-экономических результатов, в случае с некоммерческой организацией осложняется.

Проблемы оценки эффективности деятельности некоммерческой организации целесообразно классифицировать на специфические и неспецифические для них.

К специфическим проблемам можно отнести:

- нечеткую постановку целей функционирования;
- невозможность применения для оценки эффективности их деятельности показателей прибыльности;
- специфичность результатов деятельности, характеризующуюся в ограниченной возможности измерения.

К неспецифическим проблемам относятся:

- большое количество заинтересованных сторон в деятельности НКО;
- разнообразие целей деятельности НКО;
- наличие косвенных эффектов (социальных, общественно-полезных) деятельности;
- специфичность некоммерческой организации как производителей услуг (общественных благ).

Имеющиеся в научной литературе концепции (эффективности, процессная концепция) в целом отражаются в понятии эффективности, функциониро-

вания НКО (концепция множественности субъектов, концепция используемых ресурсов, целевая концепция, концепция социальной значимости), однако не дают всестороннего решения вышеуказанных проблем. Наиболее достоверная оценка эффективности деятельности некоммерческой организации должна включать соотношение социально-экономических результатов и расходов по всем реализуемым проектам, так как эффективность подразумевает достижение целей всех заинтересованных сторон, согласованность их групповых интересов с законодательными и моральными нормами относительно деятельности некоммерческой организации, осуществляющей деятельность в том или другом направлении.

Для формирования рекомендаций необходимо провести анализ действующих методов оценки эффективности деятельности некоммерческой организации, их расходов и показателей результатов деятельности. Основными методами оценки эффективности деятельности некоммерческой организации можно назвать статические и динамические методы, методы регрессионного и корреляционного анализа, непараметрические методы. При этом следует отметить, что специфичность деятельности некоммерческой организации зачастую не дает возможности точного установления уровня развития финансовой деятельности и получения достоверной и точной информации, что не позволяет использовать многие традиционные методы анализа. Это связано с тем, что между показателями существует корреляционная зависимость.

Изучение существующих методов было проведено с учетом возможности их применения к оценке эффективности деятельности некоммерческой организации. В результате обобщения, можно сказать, что анализируемые методы целесообразно применять на разных этапах исследования эффективности деятельности некоммерческой организации. Это связано с тем, что все эти способы включают приемы, которые могут решать лишь отдельные проблемы оценки эффективности деятельности некоммерческой организации.

В процессе осуществления выбора наиболее подходящих показателей эффективности можно применять методы регрессионного и корреляционного

анализа, поскольку данные методы эффективны при моделировании финансовой деятельности организации, когда исследуемая зависимость показателей хозяйственной деятельности не является строго функциональной и может быть искажена воздействием посторонних, случайных факторов.

На следующем этапе сравнения фактических показателей с рассчитанными критериями эффективности целесообразно использовать статические методы. Статические методы применяют для оценки отдельных объектов финансирования, исходя из средних оценок, действующих в течение определенного периода.

В процессе обобщения разносторонних и разноплановых результатов деятельности некоммерческой организации и разработки моделей с воздействующими факторами внешней среды рекомендуем применять непараметрические методы. Следует подчеркнуть, что их применение может сопровождаться возможным несоответствием итоговых результатов с целями деятельности некоммерческой организации. Однако данные методы позволяют принять либо отвергнуть предлагаемые альтернативы развития финансовой деятельности некоммерческой организации.

Наиболее сложные проблемы по разработке и трансформации целевых ориентиров функционирования некоммерческой организации в конкретные количественные показатели можно реализовать через использование классификации результатов деятельности некоммерческой организации. Данная классификация должна осуществляться с учетом условий деятельности некоммерческой организации:

- ✓ Ассортимент предоставляемых услуг (общественных благ);
- ✓ Этап жизненного цикла реализуемой услуги (блага);
- ✓ Наличие оказания платных услуг;
- ✓ Направление действия услуги;
- ✓ Заинтересованность сторон;
- ✓ Способы разделения расходов по видам деятельности;
- ✓ Качество ведения бухгалтерского, управленческого учета;

- ✓ Возможность возникновения рисков различного рода;
- ✓ Нормативно-законодательная база, регулирующая вид деятельности некоммерческой организации;
- ✓ и т.д.

Выявлено, что целесообразно проводить декомпозицию целей и устанавливать требования к формулировке и содержанию показателей. Особое место в переводе качественных оценок в количественные занимает балльный метод [169]. Так для проведения формализации результатов проводимого анализа финансовой деятельности НКО по системе показателей нужно провести шкалирование полученных фактических значений показателей, присвоить им определенное количество баллов и установить порядок оценки. Основным критерием оценки должна служить значимость каждого показателя, а также его динамика. На основе сравнительного анализа имеющихся подходов и показателей авторами была сформулирована авторская модель оценки деятельности НКО, которая состоит из двух этапов: формирование системы показателей результативности НКО и установление критериев динамики показателей эффективности организации.

Первый этап можно назвать наиболее сложным, что связано с множеством направлений деятельности НКО, неконкретизированностью и большим количеством целей, косвенным характером определения результатов. Для получения объективных результатов оценки эффективности, необходимо провести анализ степени проявления результатов и эффектов деятельности некоммерческой организации, установить заинтересованные стороны, полученные результаты и произведенные затраты, которые НКО достигают и совершают в связи с собственной деятельностью, установить набор количественных данных, источники получения, рассчитать характер и тесноту взаимосвязей между отдельными показателями, чтобы выделить объективные показатели.

При определении системы показателей необходимо учитывать временной интервал, на который направлена оценка. Можно осуществлять расчет эффективности проведенной и планируемой деятельности организации, что представ-

ляется целесообразным, поскольку проявление эффектов деятельности многих НКО растянуто на продолжительный отрезок времени. Разница, которая возникает в процессе анализа эффективности, в случае с оценкой осуществленной и проектируемой деятельности будет проявляться только на этапе количественного определения установленной системы показателей, с разработки которой и нужно начать.

Второй этап направлен на интеграцию выявленных показателей. Критерии оценки эффективности деятельности НКО должны отражать уровень достижения поставленных целей, учитывая затраченные на это ресурсы. При этом необходимо соблюдать различные ограничения, которые накладываются интересами заинтересованных сторон и сохранением потенциала НКО. В конечном итоге необходимо обобщить полученные показатели результатов и затрат по группам всех субъектов взаимодействия.

В контексте оценки эффективности деятельности некоммерческой организации именно корреляцию предлагаемых показателей эффективности можно назвать одним из основных достоинств в данной сфере деятельности, поскольку процесс их функционирования имеет некоторые специфические особенности.

Исходя из проведенного анализа различных подходов, методов и способов оценки авторами были выделены следующие четыре компонента, являющиеся основополагающими при проведении оценки результативности деятельности НКО и разработке рекомендаций по повышению эффективности их функционирования:

- факторы достижения целей и результатов;
- финансовая составляющая;
- причинно-следственные взаимосвязи;
- связь с финансовыми показателями.

Система оценки эффективности деятельности некоммерческой организации должна формироваться таким образом, чтобы взаимосвязи между целями четырех компонент, между всеми показателями и всеми факторами деятельности были четко выраженными и определенными. Каждый показатель, включен-

ный в систему, можно назвать звеном цепи причинно-следственных взаимосвязей, посредством которых менеджеры некоммерческой организации получают информацию о достижении поставленных целей.

Факторы достижения целей и результатов являются группой показателей перспективной оценки уникальной для каждой конкретной некоммерческой организации, они характеризуют выбранную стратегию функционирования и развития. При этом воздействие на выявленные факторы деятельности без адекватной системы показателей способны лишь краткосрочно улучшить процесс оказания социально значимых услуг (общественных благ), но не могут в полной мере характеризовать степень их влияния на финансовую устойчивость некоммерческой организации. Система показателей, которая корректно составлена, должна нести в себе сбалансированный комплекс факторов достижения запланированных результатов и целей и в итоге соответствовать общей миссии НКО [107, с.397-409].

Необходимо подчеркнуть, что исключительно финансовые показатели деятельности НКО на ранних этапах не могут дать достоверную оценку успешности функционирования организации. Цель финансово-хозяйственной деятельности некоммерческой организации невозможно связать с критерием экономической результативности, поэтому требуется ориентация на общественно-полезное назначение – удовлетворение потребности населения в общественных благах. Данное обстоятельство влечет за собой ограничения в распределении доходов между субъектами НКО, так как не соответствует главному предназначению НКО и сдерживает мотивацию на получение экономического результата.

Оценку эффективности деятельности НКО следует проводить как для оказываемых платных услуг, так и для различных проектов, что является значимым показателем при принятии управленческих решений о прогнозируемых направлениях деятельности некоммерческих организаций. Так как в некоммерческом секторе экономики не имеется стандартных показателей успешности и устойчивости (таких как рентабельность и прибыль), то эффективность деятельности НКО весьма трудно измерить.

Для НКО эффективность и результативность деятельности представляется как относительный эффект функционирования, результативность программы или целевого проекта. Также нужно подчеркнуть, что главный результат деятельности таких организаций – это количество потребителей оказываемых услуг, а существенную часть финансовых ресурсов составляют целевые поступления. Эффективность деятельности НКО может отражать ее позиция (либо динамика позиции) в каком-либо независимом рейтинге конкретного профиля, которые рассчитывают средства массовой информации, рейтинговые агентства, социологические центры, государственные органы управления образованием и т.д.

В отличие от коммерческих организаций оценка эффективности деятельности НКО имеет двойственный характер. Кроме экономической оценки, важное значение придается оценке социальных результатов, которые отражают степень достижения основных целей деятельности некоммерческой организации. Поэтому вместе с критериями финансового состояния НКО необходимы показатели оценки экономического риска.

Худший возможный экономический риск отражается одинаково для НКО и коммерческих предприятий – это банкротство, поэтому необходимы такие показатели, которые отразят возможные риски и будут способствовать обоснованию или прогнозированию развития некоммерческих организаций, а также отражают возможность спровоцировать данный риск.

Несмотря на то, что возрастающее количество НКО занимается предпринимательской деятельностью, которая способна привести к повышению риска, так и к увеличивающемуся количеству банкротств, на данный момент несостоятельность является исключением. Отсутствие прибыли или наличие убытков не является угрозой для НКО в краткосрочном периоде, потому что получение прибыли не является целью. С позиции успешности намного негативнее является то, когда некоммерческой организации нужно уменьшить объем оказываемых основных услуг, поскольку в результате этого снижается уровень исполнения проектов. Как было доказано в разделе 2.2 некоммерческие организации

формируют финансовые поступления из различных источников финансирования, поэтому чем меньше количество источников есть в распоряжении, тем выше их концентрация в структуре финансирования, значит, НКО более зависима и у нее есть меньше возможностей для сохранения финансового равновесия.

Другой рискованной областью можно назвать потерю льготного налогового статуса. При этом выявляется большинство проблемных областей, а именно:

- перекрестное субсидирование убытков через средства, имеющие льготное налогообложение;
- целевое применение средств, попадающих под льготное налогообложение;
- высокие административные расходы, при которых негативно рассматривается привлечение пожертвований.

На основании вышеизложенного, предлагаем авторскую систему показателей оценки деятельности некоммерческой организации, характеризующих состояние финансирования НКО, а также качество предоставляемых услуг (таблица 3.3).

Таблица 3.3

Показатели оценки деятельности НКО¹⁶

Группа показателей	Показатель	Принцип расчета	Рекомендуемое значение (интервал значений)
1	2	3	4
1. Уровень обеспеченности НКО финансовыми ресурсами	Средний объем финансовых ресурсов в расчете на один проект	Сумма полученных финансовых ресурсов за период/ Общее количество реализуемых проектов	Рекомендуется сравнение с плановым показателем
	Уровень динамики показателя по сравнению с предыдущим периодом	Показатель за текущий период/Аналогичный плановый показатель* 100%	Рекомендуется сравнение с плановым показателем

¹⁶ Составлено авторами

Продолжение таблицы 3.3			
	2	3	4
	Удельный вес проектов, полностью обеспеченных финансовыми ресурсами	Количество проектов, полностью обеспеченных финансовыми ресурсами / Общее количество проектов * 100%	90-100%
	Удельный вес проектов, не обеспеченных (частично обеспеченных) финансовыми ресурсами	Количество проектов, не обеспеченных (частично обеспеченных) финансовыми ресурсами / Общее количество проектов * 100%	0-10%
2. Уровень реализации проектов	Динамика роста (снижения) реализованных проектов	Количество реализованных проектов за текущий период/ Плановое количество реализованных проектов * 100%	Рекомендуется сравнение с плановым показателем
3. Уровень финансирования НКО	Динамика благотворителей юридических лиц	Количество благотворителей юридических лиц за текущий период/ Плановое количество благотворителей юридических лиц * 100%	Рекомендуется сравнение с плановым показателем
	Динамика благотворителей физических лиц	Количество благотворителей физических лиц за текущий период/ Плановое количество благотворителей физических лиц * 100%	Рекомендуется сравнение с плановым показателем
	Динамика объема финансирования за счет юридических лиц	Объем финансирования за счет юридических лиц за текущий период / Запланированный объем финансирования за счет юридических лиц *100%	Рекомендуется сравнение с плановым показателем
	Динамика объема финансирования за счет физических лиц	Объем финансирования за счет физических лиц за текущий период / Запланированный объем финансирования за счет физических лиц *100%	Рекомендуется сравнение с плановым показателем
	Объем финансирования за счет юридических лиц в расчете на одного благотворителя	Объем финансирования за счет юридических лиц /общее количество благотворителей – юридических лиц	Рекомендуется сравнение с плановым показателем
	Объем финансирования за счет физических лиц в расчете на одного благотворителя	Объем финансирования за счет физических лиц /общее количество благотворителей – физических лиц	Рекомендуется сравнение с плановым показателем

	Продолжение таблицы 3.3		
	2	3	4
	Объем финансирования в расчете на одного потребителя	Объем финансирования /общее количество потребителей услуг	Рекомендуется сравнение с плановым показателем
	Уровень динамики показателя по сравнению с предыдущим периодом	Показатель за текущий период/Аналогичный плановый показатель* 100%	Рекомендуется сравнение с плановым показателем
4. Уровень качества предоставляемых услуг (благ)	Доля потребителей, удовлетворенных полученными услугами	Количество потребителей, удовлетворенных полученными услугами / Общее количество потребителей услуг * 100%	100%
	Уровень выполнения стандартов	Число фактически выполненных стандартов / Плановое число выполнения стандартов *100%	95-100%
	Уровень жалоб потребителей	Число жалоб потребителей / Число потребителей, обратившихся для получения услуг в течение отчетного периода *100%	0-1%
	Среднее время ожидания получения услуги	Сумма периодов от даты первоначального обращения каждого потребителя до даты получения услуги / общее количество потребителей	0,5-1
	Темп роста (снижения) времени ожидания получения услуги	Среднее время ожидания получения услуги за текущий период / Запланированное среднее время ожидания получения услуги * 100%	Рекомендуется сравнение с плановым показателем
5. Финансирование административной деятельности	Уровень административных расходов в расчете на один проект	Административные расходы за период / количество проектов	15-20%
6. Субъективная удовлетворенность предоставляемыми НКО услугами	Уровень динамики расходования бюджетных средств	Сумма бюджетных средств, полученных из бюджета за текущий период / Запланированная сумма бюджетных средств, полученных из бюджета * 100%	Рекомендуется сравнение с плановым показателем
	Уровень динамики расходования финансовых средств, полученных от благотворителей - юридических лиц	Сумма финансовых средств, полученных от благотворителей -юридических лиц, за текущий период / Запланированная сумма финансовых средств, полученных от благотворителей - юридических лиц * 100%	Рекомендуется сравнение с плановым показателем

	Продолжение таблицы 3.3		
	2	3	4
Уровень динамики расходования финансовых средств, полученных от благотворителей - физических лиц	Сумма финансовых средств, полученных от благотворителей - физических лиц, за текущий период / Запланированная сумма финансовых средств, полученных от благотворителей - физических лиц * 100%	Рекомендуется сравнение с плановым показателем	
Уровень динамики расходования финансовых средств, полученных из различных фондов	Сумма финансовых средств, полученных из различных фондов за текущий период / Запланированная сумма финансовых средств, полученных из фондов * 100%	Рекомендуется сравнение с плановым показателем	
Уровень динамики расходования грантов	Сумма грантов, полученных за текущий период / Запланированная сумма грантов * 100%	Рекомендуется сравнение с плановым показателем	

Для некоммерческих организаций, занимающихся предпринимательской деятельностью, предлагается дополнить систему показателей следующими показателями, представленными в таблице 3.4.

Таблица 3.4

Показатели оценки деятельности для НКО, осуществляющих предпринимательскую деятельность¹⁷

Группа показателей	Показатель	Принцип расчета	Рекомендуемое значение (интервал значений)
1	2	3	4
7.Уровень обеспеченности НКО собственными финансовыми ресурсами	Уровень обеспеченности собственными финансовыми ресурсами	Сумма собственных финансовых ресурсов за период / Сумма финансовых ресурсов из всех источников за период * 100%	Более 30%
	Средний объем собственных финансовых ресурсов в расчете на один проект	Сумма собственных финансовых ресурсов за период / Общее количество реализуемых проектов	Рекомендуется сравнение с плановым показателем
	Уровень динамики показателя по сравнению с предыдущим периодом	Показатель за текущий период / Аналогичный плановый показатель * 100%	Рекомендуется сравнение с плановым показателем

¹⁷ Составлено авторами

Для отдельных показателей предлагаем установить рекомендуемое значение показателей, достижение которых будет оцениваться в 100 баллов. Для тех показателей, для которых определить конкретные общие нормативы без учета специфики каждой некоммерческой организации невозможно, предлагаем использовать относительные показатели отклонения от плановых значений, выраженные в процентах.

Для составления плановых показателей деятельности некоммерческой организации представляем следующий алгоритм планирования на основе статистических данных (рисунок 1.2):

1. Рассчитать представленные в таблицах показатели за предшествующие 3 – 5 – 7 – 10 лет. Так как все показатели выражены в процентах, поэтому различия абсолютных значений из-за инфляционных процессов не будут вносить отклонения в расчетах.
2. Затем рассчитать средний показатель P_{ci} за период по формуле:

$$P_{ci} = \frac{\sum_1^t P_i}{T} \quad (3.1)$$

Где P_{ci} – i – тый средний показатель за период T , где $i = 1, 2, 3, \dots, n$;

n – количество показателей;

$\sum_1^t P_i$ – сумма i – тых показателей за период T , где $t = 1, 2, 3, \dots, T$.

3. После этого получаемые показатели за каждый отчетный период, за который предлагается считать квартал, сравнивать, в первую очередь, со средним (плановым) показателем.
4. Далее все показатели сравниваются в соответствии с предложенными критериями оценки, представленными в таблице 3.5, и переводятся в баллы. Затем вычисляется средний балл по совокупности показателей B_{cp} по формуле:

$$B_{cp} = \frac{\sum_1^n B_i}{n} \quad (3.2)$$

где $\sum_1^n B_i$ – сумма i – тых балльных показателей.

Для единообразного подхода в формировании и осуществлении мониторинга показателей, представленных выше, предлагаем использовать критерии,

представленные в таблице 3.5 и включающие оценку деятельности всех основных субъектов взаимодействия.

Таблица 3.5

Критерии эффективности разработанной системы индикаторов¹⁸

Формулировка критерия	Значение	Балльная оценка
Наличие отклонений отдельного показателя	100% или больше - для показателей, увеличение значений которых говорит о положительной динамике; 100% или меньше- для показателей, уменьшение значений которых свидетельствует о положительной динамике	100
	80 – 100% - для показателей, увеличение значений которых говорит о положительной динамике; 100 – 120% - для показателей, уменьшение значений которых свидетельствует о положительной динамике	80
	50 – 80% - для показателей, увеличение значений которых говорит о положительной динамике; 120 – 150% - для показателей, уменьшение значений которых свидетельствует о положительной динамике	50
	Менее 50% - для показателей, увеличение значений которых говорит о положительной динамике; Более 150% - для показателей, уменьшение значений которых свидетельствует о положительной динамике	0

Предлагаемая шкала оценки базируется на принципе Парето, который получил название «Принцип 20/80». Этот принцип был открыт в 1897 году итальянским экономистом Парето и в обобщенном виде формулируется следующим образом: «20% усилий дают 80% итогового результата» [174]. Границы выделенных предлагаемым способом ABC-групп должны соответствовать следующим правилам:

1. Группа А может содержать 20% баллов;
2. Группа В - содержит 30% баллов;
3. Группа С содержит 50% баллов.

Проведение постоянного мониторинга этих параметров будет способствовать повышению вероятности снижения различных негативных ситуаций в

¹⁸ Составлено авторами

деятельности НКО любой организационно-правовой формы собственности. Также считаем возможным предложить применение при расчете показателей их весовых коэффициентов, рассчитанных на основе приоритетов каждого показателя (Приложение 5). Использование весовых коэффициентов при расчете необходимо в связи с тем, что для некоммерческих организаций различного направления деятельности приоритеты предлагаемых показателей эффективности могут быть различны. Так, например, для благотворительных фондов, ориентированных на помощь тяжело больным детям («Подари жизнь», ...) наиболее важным может быть показатель, отражающий время ожидания получения услуги; для организаций здравоохранения и социального обслуживания населения приоритетными можно назвать показатель, отражающий уровень выполнения стандартов и т.д. Исходя из полученного сравнения возможно несколько вариантов принимаемых решений, представленных в таблице 3.6. Данная система показателей удовлетворяет необходимым требованиям, которые предъявляются к показателям эффективности: учитывается полезный эффект некоммерческой организации (результат деятельности), установленный как отношение общего объема денежных поступлений к целевым расходам. Так как большая часть показателей выражена в процентах, а остальные соотносимые величины выражаются в стоимостной форме, поэтому соблюдается требование размерности и также различия абсолютных значений из-за инфляционных процессов не будут вносить отклонения в расчетах. Данные обстоятельства делают предлагаемую систему универсальной для сопоставления результатов деятельности различных НКО.

Стратегия развития НКО в зависимости от полученных результатов оценки эффективности деятельности¹⁹

Шкала оценки	Уровень эффективности	Стратегия развития
$90 \leq B_{cp} \leq 100$	Деятельность является стабильной и устойчивой, динамика положительная.	Необходимо придерживаться принятых методических подходов к осуществлению деятельности и функционирования организации
$70 \leq B_{cp} \leq 89$	Деятельность имеет слабо выраженную негативную динамику	Необходимо пересмотреть стратегию развития в направлении показателей, получивших оценку в 80 баллов
$50 \leq B_{cp} \leq 69$	Деятельность НКО оценивается как критичная.	Необходимо пересматривать общую концепцию развития, систему управления.
$0 \leq B_{cp} \leq 49$	НКО на грани неплатежеспособности	Ликвидация организации

На основании изложенного предлагаем алгоритм разработки системы показателей оценки эффективности деятельности НКО на основе выявления целей их функционирования, состоящий из следующих этапов в процессе формирования показателей:

1. Определение общих стратегических целей деятельности НКО;
2. Выбор стратегических целей и согласование их с интересами всех субъектов взаимодействия;
3. Построение иерархической структуры целей, их оценка, детализация на всех уровнях;
4. Построение модели и выбор количественных значений показателей в форме целевых показателей;
5. Создание шкалы критериев для оценки динамики показателей;
6. Итоговое согласование целей всех уровней и распределение центров ответственности.

¹⁹ Составлено авторами

Таблица 3.7

Апробация предложенной методики оценки деятельности некоммерческой организации

Показатель	+/ -	НКО 1				НКО 2				НКО 3			
		План	Факт	%	Баллы	План	Факт	%	Баллы	План	Факт	%	Баллы
Средний объем финансовых ресурсов в расчете на один проект	+	5000	5100	102	100	5000	4800	96	80	5000	6500	130	100
Удельный вес проектов, полностью обеспеченных финансовыми ресурсами	+	100	95	95	80	100	69	69	50	100	99	99	80
Удельный вес проектов, не обеспеченных (частично обеспеченных) финансовыми ресурсами	-	10	5	50	50	10	31	310	0	10	1	10	100
Динамика реализованных проектов	+	10	11	110	100	10	5	90	80	10	18	180	100
Динамика благотворителей юридических лиц	+	110	90	82	80	110	55	50	50	110	120	109	100
Динамика благотворителей физических лиц	+	120	101	84	80	120	110	92	80	120	125	104	100
Динамика объема финансирования за счет юридических лиц	+	110	85	77	50	110	55	50	50	110	120	109	100
Динамика объема финансирования за счет физических лиц	+	120	99	83	80	120	110	92	80	120	125	104	100
Объем финансирования за счет юридических лиц в расчете на одного благотворителя	+	3000	2500	83	80	3000	1500	50	50	3000	3200	107	100

Показатель	+/ -	НКО 1				НКО 2				НКО 3			
		План	Факт	%	Баллы	План	Факт	%	Баллы	План	Факт	%	Баллы
Объем финансирования за счет физических лиц в расчете на одного благотворителя	+	1500	2000	133	100	1500	2000	133	100	1500	1900	127	100
Доля потребителей, удовлетворенных полученными услугами	+	100	100	100	100	100	65	65	80	100	100	100	100
Уровень жалоб потребителей	-	1	2	200	0	1	3	300	0	1	1	100	100
Уровень административных расходов в расчете на один проект	-	20	25	125	50	20	35	175	0	20	18	90	100
ИТОГО БАЛЛОВ		950				700				1280			
СРЕДНИЙ БАЛЛ		73				54				98			

138

Полученные расчетным путем средние баллы некоммерческих организаций позволяют нам сделать следующий вывод:

НКО 3	$90 \leq B_{cp} \leq 100$	98	Деятельность является стабильной и устойчивой, динамика положительная.	Необходимо придерживаться принятых методических подходов к осуществлению деятельности и функционирования организации
НКО 1	$70 \leq B_{cp} \leq 89$	73	Деятельность имеет слабо выраженную негативную динамику	Необходимо пересмотреть стратегию развития в направлении показателей, получивших оценку в 80 баллов
НКО 2	$50 \leq B_{cp} \leq 69$	54	Деятельность НКО оценивается как критичная.	Необходимо пересматривать общую концепцию развития, систему управления финансами

Подобный алгоритм описывает меняющийся в пространстве и во времени процесс формирования показателей с учетом последовательности действий и функций на каждом этапе.

В таблице 3.7 представлена апробация предлагаемой методики оценки деятельности некоммерческой организации с использованием разработанной авторами системы показателей.

Для успешного и результативного использования системы показателей эффективности деятельности НКО целесообразно придерживаться следующих принципов:

- Принцип непрерывности, так как эффективность использования предложенной системы показателей зависит от точности, полноты, оперативности сбора и анализа информации о состоянии внутренней и внешней среды исследуемой НКО;
- Принцип комплексности, так как приоритетные стратегические цели деятельности НКО должны коррелировать со всеми основными условиями функционирования НКО;
- Принцип равноправия всех элементов, так как, несмотря на иерархическую подчиненность, все объекты управления должны иметь равноправный доступ к информационным ресурсам;
- Принцип прогнозируемости, так как принятие единых решений для НКО в целом должны быть одинаково эффективны с учетом предварительного прогноза вероятных последствий принимаемых решений для всех реализуемых проектов.
- Принцип измеримости, то есть все показатели должны иметь количественные значения для всех периодов действия и должны предусматривать мониторинг эффективности и целесообразности, количественно описывающих все финансово-экономические процессы на всех уровнях управления.

Применение предлагаемой системы показателей эффективности деятельности НКО будет способствовать формированию мер регулятивного характера, направленных непосредственно на негативные моменты развития, которые тре-

буют оперативных мер воздействия, при этом следует учитывать, что подобный метод имеет ряд ограничений. Так, разрабатываемые показатели носят рекомендательный характер, а их реализацию нельзя осуществить без формирования и адекватного обоснования системы критериев оценки и определение приоритетных направлений развития НКО, а также установления «центров ответственности» за каждый отдельный показатель, индикатор и систему в целом для любой некоммерческой организации.

3.3. Мероприятия по совершенствованию управления финансовыми ресурсами некоммерческой организации

Современные условия деятельности некоммерческих организаций усложняются динамическим развитием внешней и внутренней среды функционирования, существованием неопределенностей разного вида, возможностью различных потерь, утрат. Подобные ситуации оказывают отрицательное воздействие на эффективность деятельности НКО, способствуют снижению показателей.

Все это способствует ужесточению требований к качеству принимаемых управленческих решений оперативной и стратегической направленности, способности применяемой системы управления адаптироваться под изменяющуюся ситуацию, что выводит на первый план формирование в любой некоммерческой организации комплексной системы мероприятий по совершенствованию управления финансовыми ресурсами некоммерческой организации. Работа в данном направлении становится актуальной в результате выхода на первый план задачи становления социально-ориентированного государства, а оптимальное распределение финансовых ресурсов между субъектами производства и потребления производственных благ обусловлено также тенденцией увеличения потребности в социально значимых услугах в обществе.

Функционирование системы управления финансовыми ресурсами зависит от объективных факторов (источников и объемов финансовых ресурсов, затра-

ченных на развитие системы, персонала), а также от субъективных факторов (решения менеджеров). Применяемая в НКО система мероприятий по совершенствованию управления финансовыми ресурсами, представляет собой комплексную систему анализа, прогнозирования, оценки и управления финансовыми ресурсами, направленная на расширение и диверсификацию источников финансирования, рациональное распределение имеющихся финансовых ресурсов, обеспечение реальных целей и потребностей НКО. Предлагаемая комплексная система мероприятий должна состоять из следующих этапов:

1. Постоянный, целенаправленный анализ финансовой деятельности НКО, выявление закономерностей процессов управления финансовыми ресурсами;
2. Комплексная оценка последствий принимаемых управленческих решений;
3. Создание и постоянная модернизация собственного аналитического механизма управления финансами;
4. Разработка стратегического распределения и оптимизации используемых финансовых ресурсов на основании установленных плановых показателей;
5. Формирование достоверной методической базы данных финансовой деятельности НКО в системах принятия управленческих решений, постоянная актуализация информации.

Выполнение данных мероприятий будет способствовать усилению контроля над финансовой деятельностью, при этом для достижения стратегических целей некоммерческой организации необходимо всесторонне оценивать аспекты управления финансовыми ресурсами. Процесс разработки комплексной системы мероприятий по совершенствованию управления финансовыми ресурсами некоммерческой организации представляется циклическим процессом, состоящим из нескольких стадий: анализа внутренней среды НКО (потребности в финансовых ресурсах), формирование целей, определение и выявление факторов, влияющих на деятельность НКО, их оценка, ответная реакция, контроль всех этапов в соответствии с измененными условиями внешней среды функционирования (политической, социально-экономической ситуации в стране и в мире). Для повышения эффективности управления финансовыми ресурсами не-

коммерческой организации представляется целесообразным организовать автоматизацию процесса сбора и обработки необходимых для анализа деятельности данных.

На рисунке 3.1 представлен процесс формирования информационной системы обработки информации по оценке деятельности НКО.



Рис. 3.1. Процесс формирования информационной системы обработки информации по управлению финансовыми ресурсами

В первом модуле мы выбираем: конкретные цели, показатели, интерфейс, действия. В информационной системе заложено больше возможностей, чем нужно для выполнения своих функциональных обязанностей конкретного пользователя-специалиста: то есть один специалист занимается материальными

запасами, а другой денежными средствами, и при этом они не должны вносить изменения в чужой раздел учета, поэтому необходимо разграничить данный процесс. Также в соответствии со спецификой организации проводится ввод показателей, которые выбраны для оценки эффективности деятельности конкретной НКО. Именно на этом этапе мы выбираем, что нужно конкретной НКО. Во втором модуле: вносим данные по выполняемой работе, проектам, услугам, можем вносить исправления и корректировки. В третьем модуле: проводится анализ ситуации, выбираем услугу, проект, работу, и анализируем имеющиеся данные в разных разрезах, составляем необходимую отчетность.

Применение предложенной методики сбора, обработки и анализа информации позволит повысить результативность управления финансовыми ресурсами, качество обслуживания потребителей социально-значимых услуг и эффективность деятельности некоммерческой организации в целом.

Представляется целесообразным при разработке направлений совершенствования системы управления финансовыми ресурсами некоммерческой организации провести согласование всех субъектов взаимодействия на всех этапах деятельности НКО, поскольку зачастую возникает необоснованность при планировании деятельности расходов на проекты, на стратегические задачи, программы и цели. При реализации своих функциональных обязанностей в НКО появляются трудности в планировании расходов с труднооценимым и отсроченным эффектом, так как полученный эффект можно рассчитать лишь в долгосрочной перспективе, а также на уровне НКО в целом. Оторванность и разрозненность всех субъектов друг от друга можно назвать причиной низкой и неэффективной деятельности по управлению финансовыми ресурсами, что является ограничительным барьером достижения некоммерческой организацией стратегических целей и задач.

По мнению авторов, интеграция всех элементов системы управления финансовыми ресурсами в единую систему обеспечит решение вышеуказанных проблем (таблица 3.8).

Эффект от интеграции элементов системы управления финансовыми ресурсами в единую систему²⁰

Подсистема управления финансами	Направление воздействия	Ключевые показатели эффективности системы управления финансовыми ресурсами	Единая система управления финансами
Планирование	Распределение финансовых ресурсов НКО в текущем периоде	Конкретизация целей и задач	План реализуемых проектов и расходов, необходимых для их осуществления
Управление расходами	Взаимосвязь центров финансовой ответственности всех уровней системы управления финансами	Причинно-следственная связь НКО и ее подразделений (сотрудников)	Взаимосвязанные показатели по НКО в целом и по подразделениям (сотрудникам)
Анализ и контроль	Достижение экономии по плановым показателям и по центрам финансовой ответственности	Достижение целевых приоритетов каждым подразделением, сотрудником, НКО в целом	Центры ответственности в случае экономии достигают целевых приоритетов

Таким образом, в предложенной единой системе управления финансами, которая использует планирование, реализуется принцип управления «снизу вверх» и «сверху вниз».

Результат внедрения авторской единой системы управления финансами, будет получен в результате возможности планирования деятельности, затрат, оперативно получать необходимую для принятия оптимальных управленческих решений информацию, а также эффективно применять механизм планирования и оптимизации финансовых расходов за счет экономии на всех уровнях функционирования НКО. При этом единая система управления финансами должна иметь четыре составляющие:

1. методическую (какими инструментами и методами осуществляется управление финансами);
2. организационную (распределение ответственности);

²⁰ Таблица составлена авторами

3. техническую (используемое информационное обеспечение);

4. финансовую (уровень обеспеченности финансовыми ресурсами и возможный экономический эффект от внедрения).

Обобщая вышеизложенное, можно сказать, что авторами предложена научная методика повышения эффективности управления финансовыми ресурсами некоммерческой организации (рисунок 3.2).

Основным аспектом данной методики является необходимость расширения и диверсификации источников финансирования некоммерческих организаций. В настоящее время, для того чтобы организация отличалась высокой диверсификацией источников поступлений, ей следует:

- установить связь с общественностью для привлечения внешних источников финансирования, а также для повышения статуса в обществе,
- построить индивидуальную систему фандрайзинга, отвечающую требованиям финансового менеджмента.

Предложенные мероприятия позволят не только оптимизировать финансовую деятельность НКО, но также будут способствовать повышению уровня жизни населения за счет более рационального производства и распределения социально-значимых общественных благ.

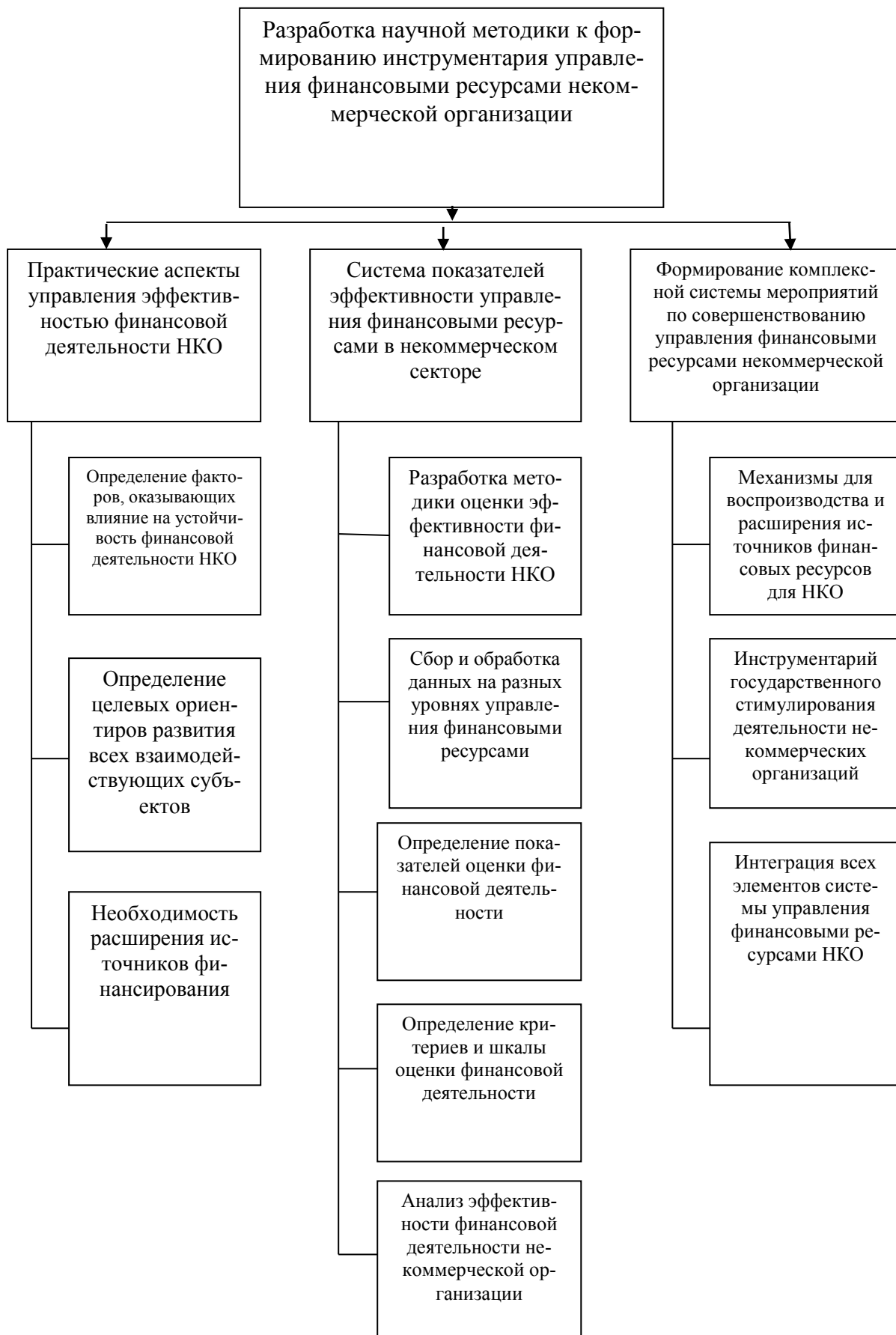


Рис.3.2. Научная методика формирования инструментария управления финансовыми ресурсами некоммерческой организации

В результате проведенного авторами исследования процесса оценки деятельности некоммерческой организации, описанного в третьей главе, удалось раскрыть важность и значимость управления финансово-хозяйственной деятельностью некоммерческой организации для повышения ее эффективности, что позволило сформулировать ряд положений:

- Было доказано, что специфические особенности деятельности НКО не позволяют проводить ее оценку при помощи традиционных показателей, применяемых в финансовом менеджменте коммерческих предприятий. Вместе с тем, отдельные показатели целесообразно использовать, однако необходимо доработать их в соответствии с целями и миссией функционирования некоммерческой организации. Был проведен анализ факторов, влияющих на финансовую деятельность НКО, проведена их классификация;
- Проведенный анализ и обобщение различных научных методов и подходов количественной и качественной оценки финансовых ресурсов НКО применительно к перспективным направлениям ее развития позволили нам сформировать авторскую систему показателей оценки деятельности некоммерческой организации с позиции и экономических, и социально-значимых целей функционирования некоммерческой организации, предложить шкалу оценки динамики предложенных показателей для стратегического планирования и прогнозирования деятельности;
- Применение представленной выше методики оценки деятельности НКО необходимо проводить вкуче с внедрением в управление комплексной системы мероприятий по совершенствованию управления финансовыми ресурсами некоммерческой организации, которая представляет собой ключевой элемент управления финансовыми ресурсами некоммерческой организации.

Заключение

Формирование эффективной системы управления финансовыми ресурсами в некоммерческой организации можно назвать одной из ключевых составляющих успеха ее работы, функционирующей в современных экономических условиях конкуренции и рыночной экономики. В связи с этим на данный момент в экономической практике нашего государства все большее внимание уделяется вопросам и проблемам управления финансовыми ресурсами в процессе стратегического управления некоммерческими организациями. Наибольшую сложность представляют вопросы объединения имеющихся элементов управления финансовыми ресурсами (системы показателей, мониторинга, планирования, прогнозирования, информационные системы ведения базы данных и поддержки принятия управленческих решений и т.д.) в единую комплексную систему, направленную на обеспечение эффективности финансового управления; а также проблемы методического, организационного, информационно-технического и технологического обеспечения функций управления финансовыми ресурсами.

Также особое значение заслуживает вопрос разработки и внедрения системы управления финансовыми ресурсами в современных условиях функционирования некоммерческой организации, поскольку все механизмы, инструменты, подходы, методики и способы финансового менеджмента направлены, прежде всего, на управление коммерческими организациями. Хотя, согласно статистическим данным, количество некоммерческих организаций неизменно растет, также не стоит на месте и законодательная база, которая постоянно совершенствуется.

В контексте настоящего исследования были проведены следующие мероприятия:

Для формирования конкретных рекомендаций по созданию, разработке и применению системы управления финансовыми ресурсами в некоммерческой организации авторами реализован сбор и анализ материалов, которые посвяще-

ны деятельности некоммерческих организаций, особенностям управления финансовыми потоками с учетом их правовой, социальной и экономической специфики и финансовому менеджменту как его составляющей, его историческому развитию.

Дано обоснование выделения управления финансовыми ресурсами из системы общего стратегического финансового менеджмента в некоммерческой организации. Это обусловлено тем, что организационное выделение управления финансовыми ресурсами в качестве самостоятельной области исследования из общей системы финансового менеджмента позволяет сформировать наиболее благоприятные предпосылки для исполнения поставленных перед некоммерческой организацией стратегических целей и задач, решения вопросов оперативного мониторинга, планирования, контроля и анализа отклонений финансовых показателей, которые учитываются в процессе принятия управленческих решений в сфере управления финансами некоммерческой организации.

В исследовании формулируется обоснование внедрения комплексной системы управления финансовыми ресурсами в некоммерческих организациях. Выделены особенности финансового управления организациями данного вида деятельности. А также сформирован перечень факторов, которые оказывают воздействие на управление финансовыми ресурсами НКО, а также способствуют необходимости формирования комплексной системы управления финансовыми ресурсами в некоммерческих организациях.

Уточнено содержание, понятие, функции управления финансовыми ресурсами как методической части финансового менеджмента, осуществляющей интеграцию всех функций финансового управления для обеспечения эффективного функционирования системы финансового управления некоммерческой организацией, базирующейся на информации управленческого и бухгалтерского учета.

В процессе проводимого исследования авторами выявлены основные компоненты модели управления финансовыми ресурсами, ключевым образом

влияющие на эффективность финансового менеджмента. В исследовании установлена характеристика функционирования каждой компоненты.

В исследовании проведено обоснование основы оперативного управления финансовыми ресурсами на базе системы ключевых показателей эффективности деятельности некоммерческой организации. Предложена методика управления эффективностью финансовой деятельности некоммерческой организации, на основе которой определяются ее ключевые показатели, по которым в дальнейшем устанавливаются критерии оценки показателей. Авторами отмечается, что для успешного функционирования системы управления финансовыми ресурсами в некоммерческой организации целесообразно проводить интеграцию предлагаемой системы показателей, модели оценки эффективности и критериев оценки в единую комплексную систему.

Что касается ключевых показателей эффективности, то они разрабатываются на основе предложенных подсистем стратегического и оперативного управления финансовыми ресурсами и располагаются на верхнем уровне системы управления финансовыми ресурсами. Причем следует подчеркнуть, что первоначально нужно разработать систему показателей финансовой деятельности некоммерческой организации. Также в рамках исследования предложена методика оценки динамики выбранных показателей эффективности и финансовой деятельности на основе связи между показателями деятельности некоммерческой организации текущего и базисного периодов.

В исследовании предложен алгоритм проведения оценки эффективности системы управления финансовыми ресурсами для некоммерческой организации, которая состоит из следующих этапов:

1. Этап обследования и мониторинга финансового состояния НКО.
2. Этап стратегического определения целей и миссии НКО.
3. Этап выработки методических и статистических материалов, необходимых для применения комплексной системы управления финансовыми ресурсами.
4. Этап определения ключевых показателей эффективности с учетом показателей финансовой деятельности.

5. Этап разработки и расчета критериев оценки показателей.
6. Этап выбора и внедрения информационной системы управления финансовыми ресурсами.
7. Этап создания и внедрения системы мониторинга показателей управления финансовыми ресурсами и корректировки действующей модели для устранения выявленных отклонений.

Предложенный алгоритм существенно повышает эффективность системы управления финансовыми ресурсами некоммерческой организации, снижает вероятность возникновения рисков ситуаций в связи с нехваткой финансовых ресурсов для реализации проектов и оказания социально значимых услуг, способствует росту результативности финансовой стратегии некоммерческой организации и повышению социального эффекта от деятельности некоммерческой организации.

Предложена комплексная система мероприятий по совершенствованию управления финансовыми ресурсами, которая является универсальной и подходит для всех видов некоммерческих организаций.

Таким образом, предлагаемая научная методика к формированию инструментария управления финансовыми ресурсами в некоммерческой организации будет способствовать росту эффективности финансовой деятельности некоммерческой организации, позволит прогнозировать перспективы деятельности с учетом имеющихся финансовых ресурсов, улучшению имиджа и деловой репутации некоммерческой организации, а также оперативному и комплексному выявлению возможных проблем и повышает скорость принятия решения.

При помощи предлагаемых мероприятий по управлению финансовыми ресурсами предоставляется возможность планирования финансовых ресурсов и деятельности некоммерческой организации в долгосрочной и текущей перспективах с одновременным учетом оперативных и стратегических целей функционирования каждой некоммерческой организации, а также своевременно полу-

чать достоверную и актуальную информацию для принятия эффективных, рациональных управленческих финансовых решений.

Таким образом, обобщение предложенных авторами рекомендаций представляет собой инструментарий управления финансовыми ресурсами некоммерческой организации, практическая реализация которых позволит не только повысить эффективность и результативность деятельности некоммерческих организаций, но и увеличить их социальную и общественную значимость за счет наиболее полного и качественного удовлетворения населения в общественно-полезных благах.

Библиографический список

Законодательные и нормативные акты:

1. Бюджетный кодекс Российской Федерации. Федеральный закон от 31 июля 1998 г. № 145-ФЗ (ред. от 22.10.2014 г.) [Электронный ресурс]. Доступ из справ. - правовой системы "КонсультантПлюс".
2. Гражданский кодекс Российской Федерации. В 4-х ч. Ч.II. Федеральный Закон от 26 января 1996 г. № 14-ФЗ (ред. от 21.07.2014г.) [Электронный ресурс]. Доступ из справ. - правовой системы "КонсультантПлюс".
3. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993) (с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 30.12.2008 № 6-ФКЗ, от 30.12.2008 № 7-ФКЗ, от 05.02.2014 № 2-ФКЗ, от 21.07.2014 № 11-ФКЗ)[Электронный ресурс]. Доступ из справ. - правовой системы "КонсультантПлюс".
4. Налоговый кодекс Российской Федерации. В 2-х ч. Ч.II. Федеральный Закон от 05 августа 2000 г. № 117-ФЗ (ред. от 04.10.2014г.) [Электронный ресурс]. Доступ из справ. - правовой системы "КонсультантПлюс".
5. Об автономных учреждениях. Федеральный Закон от 03 ноября 2006 г. № 174-ФЗ (ред. от 28.12.2013 г.) [Электронный ресурс]. Доступ из справ. - правовой системы "КонсультантПлюс".
6. О некоммерческих организациях. Федеральный закон от 12 января 1996 г. № 7-ФЗ (ред. от 14.10.2014 г.) [Электронный ресурс]. Доступ из справ. - правовой системы "КонсультантПлюс".
7. О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации в части регулирования деятельности некоммерческих организаций, выполняющих функции иностранного агента. Федеральный Закон от 20 июля 2012 г. № 121-ФЗ (ред. от 04.06.2014 г.) [Электронный ресурс]. Доступ из справ. - правовой системы "КонсультантПлюс".
8. Об общественных объединениях. Федеральный закон от 19 мая 1995 г. № 82-ФЗ (ред. от 21.07.2014 г.) [Электронный ресурс]. Доступ из справ. - правовой системы "КонсультантПлюс".

9. Об информации, информационных технологиях и о защите информации. Федеральный Закон от 27 июля 2006 г. № 149-ФЗ (ред. от 21.07.2014 г.) [Электронный ресурс]. Доступ из справ. - правовой системы "КонсультантПлюс".
10. О благотворительной деятельности и благотворительных организациях. Федеральный Закон от 11.08.1995г. № 135-ФЗ (ред. от 05.05.2014 г.) [Электронный ресурс]. Доступ из справ. - правовой системы "КонсультантПлюс".
11. Об основах охраны здоровья граждан в Российской Федерации. Федеральный закон от 21 ноября 2011г. № 323-ФЗ (ред. от 22.10.2014 г.) [Электронный ресурс]. Доступ из справ. - правовой системы "КонсультантПлюс".
12. Об общих принципах организации законодательных (представительных) и исполнительных органов государственной власти субъектов Российской Федерации. Федеральный Закон от 06 октября 1999 г. № 184-ФЗ (ред. от 21.07.2014 г.) [Электронный ресурс]. Доступ из справ. - правовой системы "КонсультантПлюс".
13. Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации. Федеральный закон от 06 октября 2003 г. № 131-ФЗ (ред. от 04.10.2014 г.) [Электронный ресурс]. Доступ из справ. - правовой системы "КонсультантПлюс".
14. О лицензировании отдельных видов деятельности. Федеральный закон от 04 мая 2011г. №99-ФЗ (ред. от 21.07.2014 г.) [Электронный ресурс]. Доступ из справ. - правовой системы "КонсультантПлюс".
15. О порядке формирования и использования целевого капитала некоммерческих организаций. Федеральный закон от 30 декабря 2006 г. № 275-ФЗ (ред. от 23.07.2013 г.) [Электронный ресурс]. Доступ из справ. - правовой системы "КонсультантПлюс".

Монографии и печатные издания:

16. AkaiN., MizunoK., OsanoH. Incentive transfer schemes with marketable and nonmarketable public services // J. of inst. a. theoretical economics = Ztschr. fur die gesamte Staatswiss. : JITE. - Tubingen, 2010. - Vol. 166, N 4. - P. 614-640

17. Besley T. Competition and incentives with motivated agents / Besley, T.; Ghatak, M. // Amer. econ. rev. - Nashville, 2005. - Vol. 95, N 3. - P. 616-636
18. Breckenridge L.P. Nonprofit environmental organizations and the restructuring of institutions for ecosystem management // Ecology law quart. - Berkeley, 1999. - Vol. 25, N 4. - P. 692-706.
19. Dropkin, Murray/Hayden, Allyson. 2001
20. Economides G. Federal transfers, environmental policy and economic growth / Economides, G.; Miaouli, N. // J. of macroeconomics. - Baton Rouge (LA), 2006. - Vol. 28, N 4. - P. 680-699.
21. Jordan R. R. Quynn K.L. Planned giving for small nonprofits. - N.Y.: Wiley, 2002. - XXV, 323 p.
22. Leroux Kelly M. What drives nonprofit entrepreneurship?.a look at budget trends of metro detroit social service agencies // American Review of Public Administration. – 2005. – T. 35. - № 4. – C. 350-362.
23. Michael Vilain: “Finanzierungslehre fuer Nonprofit-Organisationen” (zwischen Auftrag und oekonomischer Notwendigkeit)
24. Organizational characteristics and funding environments: a study of a population of united way--affiliated nonprofits / Stone M. M., Hager M. A., Griffin J. J. // Public Administration Review. – 2001. – T. 61. - № 3. – C. 276-289.
25. Parmar I. The Carnegie Corporation and the mobilisation of opinion in the United States' rise to globalism, 1939-1945 // Minerva. - L., 1999. - Vol. 37, N 4. - P. 355-378
26. Salamon, Lester M. The New Emerging Sector. Johns Hopkins University Press, 1990.
27. Salamon, Lester M./Anheier, Helmut K. (1992): In Search of the Nonprofit Sector I: the Question of Definitions. In: Voluntas, Nr.2
28. Strosnider K., Basinger J. Money & management. // Chronicle of Higher Education. – 1998. – T.44. - № 42. – A 35.
29. The nonprofit sector in the mixed economy / Ed. by Benner A., Gui B. - Ann Arbor: Univ. of Michigan press, 1993. - VIII

30. The study of the nonprofit enterprise: Theories a. approaches / Ed. by Anheier H.K., Ben-Ner A. - N.Y.: Kluwer acad./Plenum publ., 2003. - XVII, 331 p. - (Non-profit a. civil soc. studies).
31. Weikart, Lynne A. Budgeting and financial management for nonprofits organizations: using money to drive mission success / Lynne A. Weikart, Greg G. Chen, Ed Sermier. 2013. С. 376
32. Zietlow, JohnT. Financial management for nonprofit organizations: policies and procedures / John Zietlow, Jo Ann Hankin, and Alan Seidner. 2007. С.590
33. Абдулмаджидова А.Д. Информационное обеспечение системы управления рисками промышленной организации. Сборник статей научно-практической конференции «Актуальные проблемы экономики, управления народным хозяйством и экономического образования» студентов, аспирантов, преподавателей экономического факультета - М.: Издательство МГОУ, 2010- С. 13-17.
34. Автономные учреждения: особенности функционирования и финансирования / Хамидуллина Г.Р., Тимирясова А.В., Миргалеева И.В. и др.; Под науч. ред. Хамидуллиной Г.Р.; Ин-т экономики, упр. и права (г.Казань). - Казань: Познание, 2008. - 147 с., ил.
35. Антонов Г. В. Некоммерческие организации в экономической теории / Г.В. Антонов. - М. : МАКС Пресс, 2004. - 44 с.
36. Батурина М.В., Соколов Б.И. Финансы негосударственных некоммерческих организаций: Менеджмент, учет, налогообложение, контроль. - СПб.: Тип. "Береста", 2009. - 350 с. , табл.
37. Баханькова Е. Р. Некоммерческие организации в России: финансовое управление : Учеб.-практ. пособие / Е. Р. Баханькова, М.Л. Макальская. - М. : Дело и Сервис, 2004. - 334,[1] с. ил.
38. Белоусов В. М. Некоммерческие институты: закономерности становления и функционирования / В. М. Белоусов, Е. М. Бортник, С. В. Фатеева. - Ростов н/Д : ИнфоСервис, 2003. - 99 с. : ил.
39. Бодунген А. Ю. На пути к успешному фандрайзингу : Финансирование

проектов некоммерческих и благотворительных организаций / А. Ю. Бодунген.— М. : САФ, 1995.— 28 с.

40. Бодяко В. М. Аудит некоммерческих организаций (ассоциаций, союзов) / В. М. Бодяко ; под ред. Т. М. Рогуленко. - М. :Информ.-внедренч. центр "Маркетинг", 2007. - 186 с.

41. Большой экономический словарь (Издание пятое, переработанное и дополненное; под ред. А.Н. Азрилияна, М.: «Институт новой экономики», 2002). Стр. 469

42. Валиев Ш. З. Управление маркетингом некоммерческих организаций : Монография / Ш.З. Валиев, Ш.Ш. Каримова. – Уфа :ДизайнПолиграфСервис, 2005. - 118 с. : ил.

43. Васильев Г. Г. Развитие некоммерческого сектора в России: проблемы и пути решения / Г.Г. Васильев;Федер. агентство по образованию, Гос. образоват. учреждение высш. проф. образования "С.-Петербур. гос. ун-т экономики и финансов". – СПб. : Изд-во С.-Петербур. гос. унив. экон. и финансов, 2004. - 196 с.

44. Взаимодействие органов государственной власти и общественных организаций: Препринт. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2004. – 17 с.

45. Винокурова А. И. Особенности стратегического планирования некоммерческих организаций на современном этапе экономического развития / А.И. Винокурова. - СПб. : Изд-во СПбГУЭФ, 1999. - 16 с. : ил.

46. Воеводина Н.А. Некоммерческие организации: правовой статус, бухгалтерский учет, налогообложение и новые возможности: практ. пособие / Н. А. Воеводина, А. А. Вяльшина, Т. Л. Ермак. - М. : Омега-Л, 2010. - 170 с. - (Бухгалтерский учет и налогообложение).

47. Воронова Ю. А. Государственное регулирование развития организаций некоммерческого сектора / Ю.А. Воронова ; М-во образования Рос. Федерации, Гос. образоват. учреждение высш. проф. образования "С.-Петербур. гос. ун-т экономики и финансов". - [Препр.]. - СПб. : Изд-во СПбГУЭФ, 2003. - 17 с.

48. Гамольский П. Ю. Некоммерческие организации: бухгалтерский учет и налогообложение / П.Ю. Гамольский. - М. :Бух.учет, 2000. - 208 с.

49. Головченко А.В. Экономико-поведенческие причины ограничения инвестирования в негосударственные пенсионные фонды // Модернизация финансово-кредитной системы России: монография под редакцией Е.Г.Князевой. Екатеринбург: Издательство АМБ, 2011. С.304-305.
50. Государство и негосударственные некоммерческие организации: формы поддержки и сотрудничества : Анализ практики и рекомендации / О.В.Макаренко, Б.Л.Рудник, С.В.Шишкин, Л.И.Якобсон. - М., 1997. - 175 с.
51. Гримашевич, О.Н. Содержание и задачи качественной оценки риска. Модернизация современного общества: пути создания и развития (экономические, социальные, философские, правовые тенденции): материалы международной научно-практической конференции (23 марта 2011г.): В 4-х ч. – Ч.1. Отв. ред. В.И. Долгий.- Саратов: ООО «Издательство КУБиК», 2011.- с.125-128.
52. Грисимова Е.Н. Налогообложение некоммерческих организаций / Е.Н. Грисимова. - СПб., 2001. - 59 с. - (Налоги России / Санкт-Петербургская торгово-промышленная палата).
53. Грищенко Ю.И. Финансовое планирование в некоммерческих организациях // Некоммерческие организации в России. – 2011. - № 2. С.35-36
54. Гусарова Л. В. Концепция бухгалтерского учета, аудита и анализа в некоммерческих организациях / Ин-т экономики, упр. и права (г. Казань). - Казань: Познание, 2009. - 263 с., табл.
55. Доклад о человеческом развитии 2011. Устойчивое развитие и равенство возможностей: лучшее будущее для всех. / Пер. с англ.; ПРООН. – М., Издательство «ВесьМир», 2011. – 188 с.
56. Друкер П. Ф. Менеджмент в некоммерческой организации: принципы и практика : [медицинские учреждения. Учебные заведения. Общественные объединения. Фонды] / Питер Ф. Друкер ; [пер. с англ. В. В. Кулебы]. - Москва [и др.] : Вильямс, 2007. – 295 с.
57. Думназев Д.А. Механизмы взаимодействия государства, бизнеса и негосударственного некоммерческого сектора в решении социальных проблем. Со-

временные технологии управления. - 2013. - №02 (26).С.57-59

58. Дымникова А. И. Ресурсное обеспечение учреждений культуры в условиях рыночной экономики / Дымникова, А.И.; Иксанов, А.Г. - М.; СПб., 2008. - 183 с., ил.

59. Егорова Л.В. Проблемы бухгалтерского учета, аудита и налогообложения некоммерческих организаций России / Л.В. Егорова. - Новочеркасск : ЮРГТУ, 2006. – 406 с.

60. Ефимова О.В., Финансовый анализ. – М.: Изд-во «Бухгалтерский учет», 2002.226 с.

61. Жила-была НКО.: Поучит. примеры из практики НКО Сев.-Зап. региона: [Сб. / Ред.-сост. А. Клецина]. - СПб.: Центр РНО, 2002. - 142,[1] с.: ил.

62. Зиброва Н. М. Некоммерческие организации в процессе становления рынка потребителя в России : монография / Н.М. Зиброва ; Федер. агентство по образованию, Гос. образоват. учреждение высш. проф. образования "Южно-Российский гос. ун-т экономики и сервиса". - Шахты : Изд-во ЮРГУЭС, 2008. - 145, [1] с. : ил.

63. Иксанов Т. Г. Стратегический анализ деятельности некоммерческих организаций сферы культуры / С.-Петерб. гос. ун-т экономики и финансов. - СПб., 2005. - 19 с., схем.

64. Капицына И. В. Зарубежный и российский опыт формирования механизма государственной поддержки некоммерческого сектора сферы услуг / И.В. Капицына ; Федер. агентство по образованию, Гос. образоват. учреждение высш. проф. образования "С.-Петерб. гос. ун-т экономики и финансов". - СПб : Изд-во С-Петерб. гос. универ. экономики и финансов", 2007. - 20 с.

65. Кеннеди Л. У. Качественный менеджмент в неприбыльной сфере: Пер. с англ. - СПб.: Просвещение. Санкт-Петербург.отд-ние, 1994. - 175 с.

66. Коммерческая и некоммерческая деятельность в социальной сфере / Шейман И.М., Якобсон Л.И., Демидова Л.С. и др.; Отв. ред. Шейман И.М., Якобсон Л.И.; РАН. Ин-т мировой экономики и междунар. отношений. - М. : Наука, 1995. - 156 с.

67. Кондраков Н.П., Кондраков И.Н. Бухгалтерский учет в некоммерческих организациях. – 6-е изд., перераб. и доп. – М.: Проспект, 2007.-С.46-53.
68. Кузьмин Г. В. Некоммерческие организации / Г.В. Кузьмин. - М. : Вершина, 2005. - 271 с.
69. Литвинцева Г.П. Институциональная экономическая теория. - Новосибирск: Изд-во НГТУ, 2003.
70. Макальская М. Л. Некоммерческие организации в России : создание, права, налоги, учет, отчетность / М.Л. Макальская, Н.А. Пирожкова. - 6-е изд., перераб. и доп. -Москва : Дело и Сервис, 2006. - 367 с.
71. Макальская М. Л. Договоры некоммерческих организаций с комментариями и бухгалтерскими проводками / М.Л. Макальская, Н.А. Пирожкова. - М. : Дело и Сервис, 2005. - 176 с. - (Приложение к журналу "Справочник бухгалтера").
72. Макарова В. А., Бунакова Е. В., Скобелева И. П. Финансы предприятий (организаций).учебное пособие. СПб. : СПбГУВК, 2007. -306 с.
73. Маковецкий С. Н. Некоммерческие организации: регистрация, правовой статус, налогообложение / С. Н. Маковецкий, В. А. Ямпольская. - М.: Приор :Эксперт. бюро, 2000. - 79 с.
74. Мартынов Л. М Инфокоммуникационное взаимодействие и интерактивность - новое направление развития теории и практики менеджмента в условиях глобализации экономики / Гос. ун-т упр. - М., 2002. - 129 с., схем.
75. Матвеев С. Ю. Некоммерческие организации : Какие организации являются некоммерческими, что считать уставным капиталом, учет всех видов активов, как вести отдельный учет / С.Ю.Матвеев. - М. : Бератор, 2004. - 354 с. - (Бухгалтерская библиотека).
76. Менеджмент в некоммерческих организациях : Материалы 21-й науч. сес. экон. фак. / М-во образования Рос. Федерации, Рост. гос. ун-т ; [Сост. Е. М. Бортник, А. Ю. Бутяева]. - Ростов н/Д : Изд-во Рост. ун-та, 2000. - 23 с.
77. Михалева Р. И. Совершенствование системы принципов и методов управления некоммерческими организациями / Р.И. Михалева, В.Н. Парахина,

- С.В. Панасенко ; М-во образования Рос. Федерации, Сев.-Кавказ. гуманит.-техн. ин-т. - Ставрополь : СевКавГТУ, 2003. – 147 с. : ил.
78. Началов А.В. Некоммерческие организации. Бухучет и налогообложение / А.В. Началов. - 2-е изд., перераб. - М.: Налог-Инфо, 2005. - 120 с.
79. Некоммерческие организации - эффективный инструмент построения гражданского общества.— Брянск : Центр поддержки НКО Брянской области, 2007.— 68 с.
80. Некоммерческие организации / пер. с англ. [А. Залесовой ; под ред. П. Суворовой].— М. : Альпина Бизнес Букс, 2008.— 221 с.
81. Некоммерческие организации. Особенности бухгалтерского учета и налогообложения / В.В. Семенихин [и др.]; под общ. ред. В.В. Семенихина. - М. : Эксмо, 2005. - 170 с. - (Портфель бухгалтера : Практическое руководство).
82. Некоммерческие организации: правовое регулирование, бухгалтерский и налоговый учет в свете последних изменений законодательства (6-е изд., перераб. и доп.) / под ред. Г.Ю. Касьяновой. – М.: АБАК, 2012. – 376 с.(с.6)
83. Некоммерческий сектор: экономика, право и управление: докл. Междунар. науч. конф., Москва, 25-26 мая 2007 г. / Гос. ун-т, Высш. шк. экономики, Лаб. исслед. гражд. об-ва ; отв. ред. Л. И. Якобсон.— М. : ГУ ВШЭ, 2007.— 170 с.
84. Неприбыльный сектор США: Правовая основа, масштабы, конкурентоспособность, эффективность / Авт.-сост.: Блок С.Р., Якимец В. Н. - М.: Изд-во ЛКИ, 2008. - 301 с., табл.
85. Новый экономический словарь / Авт.-сост. В.Н. Копорулина, Д.В. Остапенко; под общ. ред. П.Я. Юрского. - Изд. 3-е - Ростов н/Д.: Феникс, 2008. - 428 с.
86. От эффективной сети - к эффективному взаимодействию / Юж. регион. ресурсный центр. - Краснодар :Б.и., 2002. - 72 с. : ил., портр.
87. Панасенко С. В. Основы управления некоммерческими организациями / С.В. Панасенко ; М-во образования Рос. Федерации, Сев.-Кавк. гос. техн. ун-т. - Ставрополь : Изд-во Северо-Кавказ. гос. техн. универ., 2004. - 186 с. : ил., табл.

88. Парфенова Л. Б. Теоретические аспекты экономической деятельности некоммерческого сектора России / Л. Б. Парфенова, Н. В. Семенова.— Ярославль : Канцлер, 2011.— 175 с.
89. Пономаренко Е.В., Исаев В.А. Экономика и финансы общественного сектора (основы теории эффективного государства): Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 427с.
90. Привалов Н. Г. Роль некоммерческого сектора экономики в поддержании равновесия общественной системы : моногр. / Н. Г. Привалов, С. Г. Привалова ; науч. ред. Ю. Р. Вишневский ; Федер. агентство по образованию, Урал. гос. техн. ун-т - УПИ, Рос. о-во социологов, Урал. инфомац.-аналит. центр изучения регион. политики «УРАЛ-ЭКСПЕРТ».— Екатеринбург : [УГТУ-УПИ], 2005.— 59 с. : табл.
91. Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б. Современный экономический словарь. — 6-е изд., перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 512 с.
92. Рамзаев В.М. Управление развитием некоммерческих организаций в современных экономических системах: дис. докт. экон. наук: 08.00.05 - Экономика и управление народным хозяйством. Москва. - 2006. 382 с.
93. Развитие финансово-экономической устойчивости российских НКО. Аналитическая записка. Агентство социальной информации. Москва, 2013 год. — С. 51. (С. 13)
94. Савченко П.В., Погосов И.А., Жильцов Е.Н. Экономика общественного сектора: учебник. М.: ИНФРА-М, 2009. 763 с.
95. Севортьян А., Барчукова Н. Некоммерческий сектор и власть в регионах России: пути сотрудничества: Результаты исслед. - М., 2002. - 52 с., ил.
96. Седов В.В. Экономическая теория: В 3 ч. Ч. 2. Микроэкономика: Учеб. пособие / Челяб. гос. ун-т. Челябинск, 2002. 115 с.
97. Сироткина Н.В. Теория и практика управления некоммерческими учреждениями. Н.В. Сироткина, А.А. Черникова, С.А. Борисова. – Воронеж: ИПЦ «Научная книга», 2011. – 250 с.

98. Современные проблемы менеджмента : Сб. науч. работ / С.-Петерб. гос. ун-т экономики и финансов. Каф. упр. производством им. Ю.А. Лаврикова; Под ред. В.В.Томилова. Вып. 5.— СПб. : Изд-во СПбГУЭФ, 2002.— 136с. : ил., табл.
99. Социально ответственный бизнес и проблемы межсекторного взаимодействия: Сб. ст. / РАН. Ин-т социологии. Центр полит.социологии; Отв. ред.: Гаврилова И.Н. - М., 2005. - 138 с.
100. Социальные стандарты качества жизни: Сборник статей / Под общ. Ред. А.В.Очировой, В.Н. Бобкова, Н.С. Григорьевой. М.: МАКС Пресс, 2008.- 232 с.
101. Справится ли государство в одиночку? О роли НКО в решении социальных проблем [Текст] :докл. к XII Междунар. науч. конф. Нац. исслед. ун-та «Высшая школа экономики» по проблемам развития экономики и общества, Москва, 5–7 апреля 2011 г. / рук. проекта Л. И. Якобсон ; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». — М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2011. — 56 с.
102. Студенчество и НКО: к финансовой устойчивости через PRофессионализм : студен. PR-проекты для некоммер. сектора / Фонд «Евразия», Моск. регион. представительство, Всерос. конкурс студен. работ в обл. развития связей с общественностью «Хрустал. апельсин».— М. : РВК «Привет», 2004.— 152 с. : ил., табл., портр.
103. Т. Н. Тигова. Микроэкономика: краткий курс лекций.2003. - 66 с.
104. Условия и перспективы развития третьего сектора в регионах России / И.Д. Гуревич и др. — М. : Консультации для Ассоциаций и Фондов, 1998.— 100 с.
105. Учет, аудит и налогообложение доходов, расходов и финансовых результатов современной коммерческой и некоммерческой организации: Учеб. пособие / Попова Т.Д., Егорова Л.В., Володина Т.В. и др.; Юж. -Рос. гос. техн. ун-т (Новочеркас. политехн. ин-т), Ин-т открытого образования. - Новочеркасск, 2008. - 182 с., схем.

106. Ушаков И.В. Мониторинг удовлетворенности потребителей медицинских услуг в соответствии с требованиями ГОСТ Р ИСО 9001-2001. /Ушаков И.В., Кицул И.С., Князюк Н.Ф., Олейникова О.А. //Сб. науч.-практ. работ. – Чита, РИФ Арт-Мастер, 2006. – С.51-53.
107. Фалина В.Н. Государство, экономика и некоммерческие организации в современной России // гл. ред. А.И. Соловьев. М.: Российская политическая энциклопедия (РОСС ПЭН), 2008. С.397-409.
108. Финансовая устойчивость НКО.— Омск, 1998-.Ч. 1: Поиск средств для некоммерческих организаций / Кашинцева Т. В., Михеев Ю. И. — 1998.— 82 с. : ил. — (Вып. 4).
109. Финансово-кредитный энциклопедический словарь /Под общ. ред. А.Г.Грязновой. - М. :Финансы и статистика,2002.-1168 с.
110. Финансово-хозяйственная деятельность некоммерческих организаций. - М. : Издат. фирма "ЭКАР", 2002. - 39 с. - (БиНО: Вопросы и ответы).
111. Финансовые механизмы деятельности неправительственных некоммерческих организаций: Учеб.-метод. пособие / ИНКОРВУЗ по развитию неправительств. орг. "Менеджмент в орг. неправительств. сектора"; Сост. Гамольский П.Ю. - М., 2002. - 95 с., табл.
112. Финансы негосударственных некоммерческих организаций: история и современность / М.В. Батурина, Н.Е. Лебедева, В.С. Ржаницына. – Санкт-Петербург: Издательство «Левша. Санкт-Петербург», 2011. – 256 с.
113. Финансы, денежное обращение и кредит: Учебник/М.В. Романовский и др.; под ред. М.В. Романовского, О.В. Врублевской. - М.: Юрайт-Издат, 2006., с. 266
114. Хорнгрен Ч., Фостер Дж., Датар Ш. «Управленческий учет» - 10-е изд. / Пер. с англ. – СПб: Питер, 2005. – 1008 с.
115. Цховребов А. Р. Эффективность системы риск-менеджмента на предприятиях промышленности. Экономический вестник Ростовского государственного университета 2012г., том 10, №3, часть 3, с.105-111.

116. Чеснова О. А. Виды и условия развития некоммерческих организаций / О.А. Чеснова ; М-во образования Рос. Федерации, С.-Петерб. гос. ун-т экономики и финансов. - [Препр.]. - СПб. : Изд-во СПбГУЭФ, 2001. - 16 с.
117. Чуйко Г.В. Организация коммерческой деятельности в некоммерческих организациях : Препринт / Г.В. Чуйко, А.И. Хорев. - Воронеж, 2000. - 24 с. : ил.
118. Шлихтер А.А. Направления и механизмы взаимодействия социально-ответственного бизнеса с некоммерческим сектором США / РАН. Ин-т мировой экономики и междунар. отношений. - М., 2010. - 104 с., схем. - (Б-ка Ин-та мировой экономики и междунар. отношений).
119. Экономика и управление, финансы и право / Авт.-сост. Л.П. Кураков, В.Л. Кураков, А.Л. Кураков. - М.: Вуз и школа, 2004. - 1288с.
120. Экономическая теория: Учебник / под ред. А.Г. Грязновой, Т.В. Чечелевой.- М.: Издательство «Экзамен», 2005., стр.494
121. Экономический словарь / А.И. Архипов [и др.]; отв. ред. А.И. Архипов. - 2-е изд., перераб. и доп. - Москва: Проспект, 2010 - 672 с.
122. Экономический словарь / Под ред. А.Н. Азрилияна. - 2-е изд. - М.: Институт новой экономики, 2008. - 1152 с.
123. Ясницкая Я.С. Система управления общественным сектором экономики региона в сфере предоставления социально значимых благ: дис. канд. экон. наук: 08.00.05 - Экономика и управление народным хозяйством (региональная экономика). Казань, 2009. 201 с.

Периодические издания:

124. Абанкина Т. В. Эндаумент - новый канал финансирования культуры : комментарий к федеральному закону "О порядке формирования и использования целевого капитала некоммерческих организаций" / Т. В. Абанкина // Справочник руководителя учреждения культуры. — 2007.— N 4.— С. 6-10.
125. Акрамовская А. Endowment: нерусское слово в российском лексиконе / А. Акрамовская // Отечественные записки. — 2006.— N 4.— С. 242-247.
126. Андрианова Л. Особенности создания и функционирования эндаумент-

фондов за рубежом (на примере США) / Л. Андрианова, Е. Ненахова // Консультант директора. — 2007.— N 16.— С. 16-20.

127. Бармина Е. Ю. Фандрайзинг как антикризисный способ привлечения ресурсов для реализации некоммерческих проектов / Бармина Е. Ю., Гаврилова О. А // Вестник Астраханского гос. техн. универ. Серия: Экономика. – 2009. – № 1. – С.22-28.

128. Батов А.В. Формирование эффективной системы управления некоммерческой организации на основе использования рыночного инструментария. Предпринимательство. 2010. - №2. - С. 12-16.

129. Борисова Е.И. Анализ эффективности в некоммерческом секторе: проблемы и решения / Борисова Е.И., Полищук Л.И. // Экономический журнал Высшей школы экономики. – 2009. – Т.13. - № 1. – С.80-100.

130. Бровкин А. В. Источники финансирования и их представление в финансовой отчетности негосударственных некоммерческих организаций // Вестник Российского гос. торгово-экон. универ. (РГТЭУ). - 2009. - № 8. - С. 32-39.

131. Вдовин А. А. Роль, характеристика и тенденции развития некоммерческих организаций // Труд и социальные отношения. – 2012. - № 2. – С.47-56.

132. Волобуев В. П. О соблюдении законности при приобретении дополнительных источников финансирования, услуг и имущества / В. П. Волобуев // Управление дошкольным образовательным учреждением. — 2004.— № 6.— С. 59-64.

133. Воропанов В. В. Привлечение дополнительных источников финансирования : Опыт деятельности Вологодской областной картинной галереи по формированию благотворительного фонда / В.В. Воропанов // № 1.— 2004.— С. 51-61.

134. Габидуллина Э. В. Совершенствование механизма осуществления благотворительности как дополнительного источника обеспечения сферы образования / Э. В. Габидуллина // Вестник Томск. гос. универ. — 2009.— N 324 (июль).— С. 271-273 : ил., табл.

135. Гавриченко Е. В. Проблемы организации и функционирования риск-менеджмента на промышленных предприятиях. Вестник Университета (Государственный университет управления). Серия «Развитие отраслевого и регионального управления». - 2010. - № 8. - С. 38-42.
136. Гамольский П. Бухгалтерский учет и налогообложение в некоммерческих организациях // Аудит. — 2001.— N 4.— С. 17-19.
137. Гусарова Л. В. Актуальность внедрения международных стандартов российским некоммерческим организациям // Междунар. бух.учет. - М., 2011. - N 2. - С. 12-17.
138. Гусарова Л. В. Некоммерческие организации как одна из форм удовлетворения потребностей. Интеграл. 2008, №6. - С. 75-77
139. Гусарова Л.В. Анализ деятельности некоммерческих организаций. // Бухгалтерский учет. - 2010 г. - №1. - С. 104-107.
140. Динамика развития и текущее состояние сектора НКО в России / ЦИР-КОН (АНО "Социологическая мастерская Задорина"). // Городское управление. — 2009.— N 4.— С. 86-93.
141. Жилинская Е.В., Жилиева Е.П. Некоммерческие организации. //2009. - N 11. - С. 53-57.
142. Зеленова Е. А. Управление неприбыльными организациями // Вестник Московского университета МВД России. – 2010. - № 4. – С. 106-110.
143. Израелян Е. В. Некоммерческий сектор в зеркале статистики: международный и канадский опыт // США и Канада: экономика, политика, культура. – 2008. - № 6. – С. 113-127.
144. Израелян Е. В. Диалог государства и общественности: опыт Канады / Е. В. Израелян // США. Канада. Экономика - политика - культура. — 2006.— N 4.— С. 27-40.
145. Каштанов В.В. Выявление и классификация факторов возникновения хозяйственных рисков муниципальных предпринимательских структур. Вестник Университета. ГУУ. 2012. – № 15. С.284-287

146. Кузенкова М. В. История возникновения некоммерческих организаций как субъектов права в России /Кузенкова М. В., Кокорева О. М. // Вестник гражданских инженеров. – 2011. - № 3. – С. 141-145.
147. Купреева В. Р. Принципы управления некоммерческими организациями // Вестник Саратовского государственного технического университета. – 2009. – Т.1. - № 1. – С.202-207.
148. Купреева В. Р. Расширение возможностей источников финансирования некоммерческих организаций // Вестник Саратовского государственного технического университета. – 2007. – Т.1 - № 3. – С. 162-166.
149. Новодворский В. Д. Учет в некоммерческих организациях: опыт США // Бухгалтерский учет. — 2003.— N 5.— С. 71-74.
150. Осипов Е. М. Социальные технологии в межсекторном взаимодействии / Е. М. Осипов // Вестник Московского университета. Сер. 21, Управление (государство и общество). — 2005.— N 4.— С. 94-110.
151. Паин А. А. Стратегический менеджмент в некоммерческих организациях // Ученые записки Российского государственного социального университета. – 2009. - № 7-1. – С. 171-176.
152. Панасенко С. Развитие некоммерческого сектора в России / Светлана Панасенко // Обозреватель-Observer. — 2006.— N 7.— С. 51-60.
153. Перотэн В. Некоммерческий сектор, создание рабочих мест и социальная политика: Иллюзии и возможности // Междунар. обзор труда. - М., 2003. - Т. 140, N 3/4. - С. 43-86
154. Плотов, Ю.А. Государственная социальная политика и благотворительность в нерыночном секторе общества // Актуальные проблемы высшего гуманитарного образования и воспитания в Сибири : Сб. науч. тр. — Омск, 2002.— С. 114-123: табл.
155. Пономарев М. А. Самоуправление, саморегулирование и сорегулирование некоммерческих организаций в РФ // Экономические и гуманитарные науки. – 2011. - № 1 (228). – С. 94-98.
156. Пономарев М. А. Управление деятельностью некоммерческой организа-

цией в условиях перехода к государственному долгосрочному планированию // Экономические и гуманитарные науки. – 2011. - № 2(229).- С.98-102.

157. Потехин А. М. Основные источники и современные проблемы финансирования социальной рекламы в РФ // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. - 2011. - № 5. - С. 128-131.

158. Привалов Н. Г. Ресурсы некоммерческого сектора / Н. Г. Привалов // Ресурсы регионов России. — 2004.— N 3.— С. 23-31.

159. Привалов Н. Г. Экономическая основа благотворительности // Известия Уральского государственного экономического университета. – 2006. – Т.2. - № 14. – С. 89-96.

160. Радина Н. К. Риск-менеджмент для российских неправительственных некоммерческих организаций // Журнал исследований социальной политики. – 2009. – Т.7. - № 4.- С. 503-518.

161. Рамзаев В. М. Управление развитием некоммерческих организаций на основе сбалансированного взаимодействия государства и предпринимательства в социальной сфере / В. М. Рамзаев // Вестник Самарского государственного аэрокосмического университета им. С. П. Королева. — 2006.— N 1.— С. 325-329.

162. Рябков О.А. Менеджмент, обеспечивающий лидерство некоммерческими организациями // Микроэкономика. – 2011. - № 5. – С. 122-126.

163. Семенова Н. В. Сущность финансов некоммерческих организаций / Н. В. Семенова // Экономические науки. — 2009.— N 11.— С. 434-437.— (Экономическая наука и образование).

164. Соколов Б. И. Теоретические основы разработки моделей финансового менеджмента в некоммерческих организациях / Б. И. Соколов // Вестник Санкт-Петербургского университета. Сер. 5. Экономика. — 2006.— N 3.— С. 66-80.

165. Соколова С. В. Формирование целевого капитала некоммерческой организации / С. В. Соколова, Б. И. Соколов // Вестник Санкт-Петербургского университета. Сер. 5. Экономика. — 2009.— Вып. 1.— С. 100-107 : рис.

166. Шириков, А. Инструмент системной филантропии : механизм эндаумент-

та, положенный в основу законопроекта о целевом капитале, заработает, если вузы, учреждения культуры и благотворительные организации научатся говорить на языке бизнеса / А. Шириков // Эксперт. Северо-Запад. — 2006.— N 41.— С. 62-64.

167. Шубина Т. В. Особенности финансового планирования в некоммерческих организациях / Т. В. Шубина, Л. Н. Сухоруких // Финансовый менеджмент. — 2005.— N 2.— С. 3-14.

Интернет-Источники:

168. [Электронный ресурс]. Режим доступа <http://pilnet.ru>

169. [Электронный ресурс]. Режим доступа
http://ozrp.narod.ru/learn/year0708/2nd/met_ballnyh_ocenok.pdf

170. [Электронный ресурс]. Режим доступа
<http://www.advgazeta.ru/arch/25/114>

171. [Электронный ресурс]. Режим доступа
http://www.cafrussia.ru/files/blocks/banks_report.pdf

172. [Электронный ресурс]. Режим доступа
http://www.cafrussia.ru/page/mirovoi_reiting_blagotvoritelnosti_1

173. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://bsdg.ru/sankt-peterburgskij-gosudarstvennyj/>

174. [Электронный ресурс]. Режим доступа: Электронный ресурс. Режим доступа: http://economicportal.ru/ponyatiya-all/pareto_principle.html

175. [Электронный ресурс]. Режим доступа:
<http://www.donorsforum.ru/materials/issledovanie-po-razvitiyu-publichnoj-otchetnosti-sredi-rossijskikh-nko/>

176. [Электронный ресурс]. Режим доступа:
http://www.ecfor.ru/pdf.php?id=books/proh04/gl_01

177. [Электронный ресурс]. Режим доступа:
<http://www.novayagazeta.ru/politics/65919.html>

178. [Электронный ресурс]. Режим доступа:

http://www.hermitagendowment.ru/ru/hdf_dnt.html

179. The Boston Consulting Group. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.bcg.ru/>

180. Генпрокуратура подсчитала зарубежные доходы иностранных агентов, Ведомости, 10 июля 2013 года. Доступ: <http://www.vedomosti.ru/politics/News/14011881/dohod-ageNtov-1-mlrd-za-polgoda#ixzz2Yd2m442c>

181. Общий толковый словарь русского языка. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://tolkslovar.ru/html>

182. Официальный сайт Министерства юстиции Российской Федерации. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://unro.minjust.ru/NKO.aspx>

183. Официальный сайт Общественной палаты РФ. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.oprf.ru/documents/1151/2013/>

184. Официальный сайт Русфонда. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.rusfond.ru/rating>,

185. Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики РФ. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.gks.ru/>

186. Официальный сайт Фонда развития гражданского общества. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://civilfund.ru/>

187. Официальный сайт Центра развития некоммерческих организаций. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.crno.ru/>

188. Официальный сайт СПБРОО "Немецко-Русский обмен". [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.obmen.org/>

189. Официальный сайт Федеральной налоговой службы РФ. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.nalog.ru/>

190. Проверки НКО: 500 нарушений, три экстремиста, 22 агента, Филантроп Электронный журнал благотворительности, 22 августа 2013 года. Доступ: <http://philanthropy.ru/News/2013/08/22/12732/#.UNeP3RDWG8A/>

191. Сострадание и спонтанность: отчет о массовых пожертвованиях в России / Юлия Ходорова и др. – М.: САФ Россия, 2014. – 22 с.. [Электронный ресурс]. Доступ: <http://philanthropy.ru/wp-content/uploads/2014/10/CAF-Russia->

192. Финансово-кредитный энциклопедический словарь. Колл. авторов под общ. ред. А. Г. Грязновой, 2004 г. Национальная ЭКОНОМИЧЕСКАЯ энциклопедия [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://vocable.ru/dictionary/1049/word/finansovye-resursy>

193. Финансовый план Фонда на 2014г. [Электронный ресурс]. Режим доступа <http://www.hermitagendowment.ru/doc/finplan04.pdf>

194. Эндаумент по-русски, Пресс-служба Общественной палаты Российской Федерации, 28 марта 2013 года. [Электронный ресурс]. Режим доступа:// <http://oprfr.ru / press / News / 2013 / Newsitem / 21039 />

Приложение 1 - Мировой рейтинг благотворительности ²¹

Страна	Место в мировом рейтинге в 2012 году	Место в мировом рейтинге в 2013 году
Австралия	1	7
Ирландия	2	5
Канада	3	2
Новая Зеландия	4	2
США	5	1
Нидерланды	6	8
Индонезия	7	17
Великобритания	8	6
Парагвай	9	45
Дания	10	25
Либерия	11	-
Иран	12	-
Туркменистан	13	26
Катар	14	9
Шри-Ланка	15	10
Тринидад и Тобаго	16	-
Финляндия	17	33
Филиппины	17	16
Гонконг	19	17
Оман	19	-
.....
Россия	127	123
Эквадор	128	84
Грузия	128	116
Буркина-Фасо	130	109
Конго	130	93
Хорватия	132	133
Индия	133	93

²¹ Составлено авторами по данным [172]

Бенин	134	120
Мадагаскар	134	113
Йемен	134	130
Болгария	137	118
Сербия	137	123
Турция	137	128
Бурунди	140	-
Китай	141	133
Руанда	141	128
Того	141	-
Албания	144	132
Греция	145	135
Черногория	145	126

В первой двадцатке стран Мирового рейтинга благотворительности представлены страны со всех континентов. В целом, восемь из 20 стран с самыми высокими значениями рейтинга находятся в Азии, пять – в Европе, четыре – в Северной и Южной Америке, две в Океании и одна в Африке.

Более половины населения стран первой десятки принимает участие как минимум в одном из трех видов благотворительности ежемесячно.

Самые щедрые страны мира неоднородны с точки зрения социальной, экономической, политической ситуации и географического положения. С точки зрения экономического благополучия, в топ-20 рейтинга входит Катар, страна, занимающая второе место в мире по показателю ВВП на душу населения, и Либерия, которая по этому показателю занимает предпоследнее место в мире. В первой двадцатке представлены США, страна с населением свыше 300 миллионов человек, и Тринидад и Тобаго, страна, население которой чуть больше миллиона. Россия медленно, но пока последовательно повышает свое место в рейтинге: так, в 2010 году она заняла 138 место из 153, в 2011 – 130, а в 2012 – уже 127 из 146 стран.

Что касается данных 2013 года, то необходимо отметить, что снижение темпов роста глобальной экономики в Мировом рейтинге благотворительности отмечен увеличением показателей по всем анализируемым видам благотворительности: денежным пожертвованиям, помощи непосредственно нуждающимся и волонтерству. Вместе с тем, несмотря на относительно постоянный состав лидирующих стран Мирового рейтинга благотворительности, в данном направлении на данный момент наблюдаются серьезные системные изменения, которые связаны с активизацией благотворительной деятельности в развивающихся государствах.

Лидируют США, Новая Зеландия, Канада. Примечательно, что семь государств, которые были в составе топ-20 рейтинга, в 2012 году туда не попали: Германия, Дания, Сьерра-Леоне, Таиланд, Либерия, Люксембург и Туркменистан, они имеют сильные традиции благотворительности, однако либо не принимали участие в исследовании 2012 года, либо снизили свои показатели.

Российская Федерация поднялась всего на две позиции и находится на невысоком 123 месте. Для развития процессов благотворительности органам государственной власти необходимо:

- упростить процедуру совершения пожертвований и обеспечить благотворителям различные льготы;
- обеспечить последовательное, открытое и справедливое регулирование деятельности некоммерческих организаций;
- содействовать развитию благотворительности по мере развития экономики страны, используя возможности среднего класса, численность которого в мире постоянно растет;
- обеспечить прозрачность деятельности некоммерческих организаций и информирование общества об их работе;
- содействовать развитию независимого гражданского общества и уважать право некоммерческих организаций на защиту своих интересов.

Приложение 2 - Количество и структура некоммерческих организаций, зарегистрированных в РФ²²

Организационно-правовая форма	Количество	
	Число	Процент
Автономная некоммерческая организация	27 480	6%
Адвокатские палаты субъектов РФ	89	0%
Адвокатское бюро	753	0%
Ассоциация	2	0%
Ассоциация крестьянских (фермерских) хозяйств	659	0%
Ассоциация экономического развития	159	0%
Государственная корпорация	7	0%
Государственно-общественное объединение	190	0%
Движение	2	0%
Иные некоммерческие организации	929	0%
Казачье общество	2819	1%
Коллегия адвокатов	2686	1%
Корпорация	1	0%
Национально-культурная автономия	1 534	0%
Негосударственный Пенсионный Фонд	324	0%
Некоммерческий фонд	25 836	6%
Некоммерческое партнерство	34 660	8%
Нотариальная палата	83	0%
Общественная организация	124 307	29%
Общественно-государственное общественное объединение	844	0%
Общественное движение	5 665	1%
Общественное учреждение	1 804	0%
Общественный фонд	12 505	3%
Община малочисленных народов	1 942	0%
Объединение работодателей	622	0%
Объединения адвокатов	265	0%
Объединения (союз, ассоциация) юридических лиц	7 608	2%
Орган общественной самодеятельности	383	0%
Организация	74	0%
Политическая партия	7 285	2%
Профессиональный союз	65 663	15%
Религиозная организация	32 161	7%

²² Таблица составлена авторами по данным [182]; дата обращения 24.10.2014г.

Организационно-правовая форма	Количество	
	Садоводческие, огороднические, дачные и иные некоммерческие товарищества	25 856
Садоводческое, огородническое, дачное некоммерческое объединение	130	0%
Садоводческое, огородническое, дачное некоммерческое партнерство	893	0%
Совет муниципальных образований	31	0%
Союз	10	0%
Союз (ассоциация) общественных объединений	1 382	0%
Территориальное общественное самоуправление	2 632	1%
Товарищество собственников жилья	19 215	4%
Торгово-промышленная палата	189	0%
Учреждение	23 728	5%
Фонд	15	0%
Итого:	433 422	100%

Приложение 3 – Поддержка социально ориентированных некоммерческих организаций за счет бюджетных ассигнований федерального бюджета в 2013 г.

Таблица затрат на поддержку СО НКО дана в тех наименованиях, которые используются в бюджетной росписи на 2013 г.

Министерство культуры РФ	Сумма (в тыс. руб.)	Доля от итога	Доля от общего итога
Субсидии некоммерческим организациям (за исключением государственных учреждений) в рамках реализации мероприятий Федеральной целевой программы «Культура России (2012 — 2018 гг.)»	20 000	1,38%	0,34%
Субсидии некоммерческим организациям (за исключением государственных учреждений) в рамках реализации мероприятий в сфере культуры и кинематографии	72 000	4,97%	1,22%
Субсидии Международному фонду К.С. Станиславского в целях сохранения и содержания объекта культурного наследия «Усадьба К.С. Станиславского «Любимовка»	30 000	2,07%	0,51%
Субсидия некоммерческим организациям в целях реализации мероприятий и творческих проектов в рамках развития международной культурной коммуникации Северо-Кавказского федерального округа	50 000	3,45%	0,85%
Субсидия некоммерческим организациям на развитие и популяризацию современного искусства	70 000	4,83%	1,18%
Субсидии творческим союзам	40 000	2,76%	0,68%
Субсидии творческим союзам на оказание материальной помощи членам творческих союзов	160 000	11,04%	2,70%
Субсидии творческим союзам на поддержку развития театральной деятельности	150 000	10,35%	2,54%
Субсидии некоммерческим организациям (за исключением субсидий государственным (муниципальным) учреждениям) в целях реализации творческих проектов в сфере культуры	857 300	59,15%	14,49%
Итого	1 449 300	100,00%	24,50%

Министерство здравоохранения РФ	Сумма (в тыс. руб.)	Доля от итога	Доля от общего итога
Субсидии отдельным общественным организациям и иным некоммерческим объединениям	272 700	100,00%	4,61%
Итого	272 700	100,00%	4,61%

Министерство труда и социальной защиты РФ	Сумма (в тыс. руб.)	Доля от итога	Доля от общего итога
Субсидии отдельным общественным организациям и иным некоммерческим объединениям	107 895,60	4,79%	1,82%
Субсидии отдельным общественным организациям и иным некоммерческим объединениям	739 598,30	32,81%	12,50%
Субсидии некоммерческим организациям (за исключением государственных учреждений) в рамках реализации мероприятий государственной программы Российской Федерации «Доступная среда» на 2011 — 2015 годы	124 360	5,52%	2,10%
Субсидии на государственную поддержку общероссийских общественных организаций инвалидов	1 282 500	56,89%	21,68%
Итого	2 254 353,90	100,00%	38,11%

Фонд поддержки детей, находящихся в трудной жизненной ситуации	Сумма (в тыс. руб.)	Доля от итога	Доля от общего итога
Разработка и реализация комплекса мер по оказанию поддержки детям, оказавшимся в трудной жизненной ситуации (<i>субсидия Фонду также проходит через Министерство труда и социальной защиты</i>)	1 000 000	100,00%	16,91%
Итого	1 000 000	100,00%	16,91%

Министерство экономического развития РФ	Сумма (в тыс. руб.)	Доля от итога	Доля от общего итога
Субсидии бюджетам субъектов Российской Федерации на реализацию программ поддержки социально ориентированных некоммерческих организаций	630 000	67,85%	10,65%
Субсидии социально ориентированным некоммерческим организациям (за исключением государственных (муниципальных) учреждений)	280 000	30,16%	4,73%
Мероприятия по поддержке социально ориентированных некоммерческих организаций	13 000	1,40%	0,22%
Прикладные научные исследования по проблемам деятельности и развития социально ориентированных некоммерческих организаций	5 500	0,59%	0,09%
Итого	928 500	100,00%	15,70%

Федеральное медико-биологическое агентство	Сумма (в тыс. руб.)	Доля от итога	Доля от общего итога
Государственная поддержка деятельности Комитета ветеранов подразделений особого риска РФ	10 401,30	100,00%	0,18%
Итого	10 401,30	100,00%	0,18%
<i>ВСЕГО</i>	<i>5 915 255,20</i>	<i>100,00%</i>	<i>100,00%</i>

**Приложение 4 -Первый российский рейтинг частной благотворительности
в регионах России²³**

Место в рейтинге	Регионы	Общий рейтинг	Денежные пожертвования	Участие в волонтерстве	Помощь незнакомым нуждающимся
1	Республика Дагестан	62,3	56,9%	50,7%	79,4%
2	Саратовская область	60,8	43,6%	53,7%	85,0%
3	Республика Башкортостан	59,4	52,1%	45,2%	80,9%
4	Краснодарский край	58,1	54,6%	40,4%	79,2%
5	Оренбургская область	57,3	47,7%	43,2%	81,1%
6	Нижегородская область	57,3	50,2%	43,6%	78,1%
7	Мурманская область	56,7	61,5%	32,6%	76,1%
8	Республика Татарстан	56,7	53,4%	38,5%	78,2%
9	Пензенская область	56,2	55,2%	37,8%	75,6%
10	Астраханская область	55,7	52,9%	37,6%	76,7%
.....
...
29	Ленинградская область	50,0	47,1%	33,9%	69,0%
.....
...
31	Москва	49,8	44,5%	31,3%	73,5%
.....
...
40	Московская область	48,5	38,7%	30,8%	76,1%
.....
...
47	Санкт-Петербург	47,3	41,6%	32,1%	68,3%

²³ Составлено авторами по данным [184], дата публикации: 24.10.2014г.

Приложение 5 - Расчет весовых коэффициентов показателей оценки эффективности деятельности некоммерческих организаций

Предложенная методика проведения мониторинга финансового состояния некоммерческой организации может быть дополнена применением весовых показателей значимости каждого показателя, который рассчитывается.

Весовой коэффициент значимости z_i рассчитывается по формуле:

$$z_i = \frac{n - (i - 1)}{\sum_1^n i}$$

где $i = 1, 2, \dots, n$ – приоритет показателя;

n – количество исследуемых показателей.

В приложении представлены данные по расстановке приоритетов показателей и расчету их весовых коэффициентов, согласно предлагаемой методике можно рассчитать данные по каждому виду показателя. Приоритеты показателей рассчитываются методом экспертных оценок²⁴.

Группа показателей	Показатель	Приоритет показателя	Весовой коэффициент
1	2	3	4
1. Уровень обеспеченности НКО финансовыми ресурсами	Реальный объем финансовых ресурсов в расчете на один проект	4	0,07
	Уровень динамики показателя по сравнению с предыдущим периодом	6	0,063333
	Удельный вес проектов, полностью обеспеченных финансовыми ресурсами	1	0,08
	Удельный вес проектов, не обеспеченных (частично обеспеченных) финансовыми ресурсами	3	0,073333

²⁴Таблица составлена авторами

Группа показателей	Показатель	Приоритет показателя	Весовой коэффициент
1	2	3	4
2.Уровень реализации проектов	Темп роста (снижения) реализованных проектов	8	0,056667
3.Уровень финансирования НКО	Динамика благотворителей юридических лиц	19	0,02
	Динамика благотворителей физических лиц	23	0,006667
	Динамика объема финансирования за счет юридических лиц	20	0,016667
	Динамика объема финансирования за счет физических лиц	24	0,003333
	Объем финансирования за счет юридических лиц в расчете на одного благотворителя	18	0,023333
	Объем финансирования за счет физических лиц в расчете на одного благотворителя	12	0,043333
	Объем финансирования в расчете на одного потребителя	17	0,026667
	Уровень динамики показателя по сравнению с предыдущим периодом	13	0,04
4. Уровень качества предоставляемых услуг (благ)	Количество потребителей, удовлетворенных полученными услугами	10	0,05
	Уровень выполнения стандартов	5	0,066667
	Уровень жалоб потребителей	2	0,076667
	Среднее время ожидания получения услуги	21	0,013333
	Темп роста (снижения) времени ожидания получения услуги	14	0,036667
5. Финансирование административной деятельности	Уровень административных расходов в расчете на один проект	16	0,03
6. Субъективная удовлетворенность насе-	Уровень динамики расходования бюджетных средств	9	0,053333

Группа показателей	Показатель	Приоритет показателя	Весовой коэффициент
1	2	3	4
ления	Уровень динамики расходования финансовых средств, полученных от благотворителей - юридических лиц	15	0,033333
	Уровень динамики расходования финансовых средств, полученных от благотворителей - физических лиц	22	0,01
	Уровень динамики расходования финансовых средств, полученных фондов из фондов	11	0,046667
	Уровень динамики расходования грантов	7	0,06
Итого:		300	1

*Кутьева Дарья Александровна
Макарова Василиса Александровна*

**ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ФИНАНСОВЫМИ
РЕСУРСАМИ В НЕКОММЕРЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

Научная монография

Дизайн обложки Андреева Я.А.

Подписано в печать 22.12.2014. Формат 60x84/16. Печать цифровая.
Усл. печ. л. 11,625. Тираж 1000. Заказ 12694б.

Отпечатано с готового оригинал-макета, предоставленного авторами,
в Типографии Политехнического университета.
195251, Санкт-Петербург, Политехническая ул., 29.
Тел.: (812) 552-77-17; 550-40-14