

Управленческий учет в НКО

Цель управленческого учета – оперативный анализ финансовой ситуации в организации, выработка управленческих решений, их внедрение и контроль исполнения. Управленческий учет связан, во-первых, с управлением платежеспособностью (анализ движения денежных средств, их привлечение и др.), во-вторых, с управлением затратами (повышение рентабельности, эффективное расходование средств и др.) и, в-третьих, с управлением активами (долгосрочное планирование, привлечение инвестиций в развитие и др.). В дистанционном курсе «Финансовая грамотность для НКО»¹ осенью 2017 года мы попросили участников поделиться тем, как у них ведется управленческий.

У большинства НКО применяется один самый **главный инструмент управленческого учета** – «огромная таблица в Excel». По сути, это помесечные/недельные **данные об исполнении бюджетов**, в которых организация отражает исполнение смет конкретных мероприятий и проектов, а также сводит данные по фактическим административным расходам, и доходам-расходам по предпринимательской деятельности. Именно понимание денежных потоков является на сегодняшний день самым главным фокусом управленческого учета в НКО.

- «Ведем учет расходов по статьям затрат в разрезе каждого проекта. Координатор проекта ведет свою таблицу в Excel, бухгалтер в 1С, периодически проводят сверку».
- «Приток и отток средств по проектам ведется в сводной таблице, которую дополняем с периодичностью в 1-2 недели. Таблица несколько громоздкая в ведении, но зато все видно и можно осуществлять своевременный контроль за текущим использованием средств».
- «Бухгалтерский учет ведется в программе 1С: Предприятие, в ней возможно проследить остатки всех активов и пассивов, ведется отдельный учет по расходам, но она не совсем удовлетворяет нашим запросам. А именно: не видно какой остаток денежных средств в данный момент времени имеется на расчетном счете по каждому из проектов (проектов одновременно может быть несколько). Поэтому разработана таблица Excel, в которой фактически отражаются доходы и расходы по проектам. Эта таблица довольно трудоемка, и необходимо раз в неделю или две недели ее пополнять. Такая сводная таблица ведется в течение календарного года и постоянно сравнивается с общим остатком по расчетному счету. Пока не придумали, как усовершенствовать эту таблицу и облегчить эту работу. Но пока это позволяет проследить приход и расход денежных средств в каждый момент времени по каждому проекту, чтобы не было перерасхода целевых средств».
- **Продвинутый вариант** - «Мы доработали 1С до базы управленческого учета. Теперь она позволяет вести в ней бюджеты проектов, сравнивать плановые показатели по каждому проекту и по каждой его статье с фактическим расходом. В ней же ведется учет поступлений - как целевых, так и на уставную деятельность, которые можно распределять более свободно. Специальный отчет показывает руководителю % покрытия

¹ Курс «Финансовая грамотность для НКО» был реализован с использованием гранта Президента Российской Федерации на развитие гражданского общества, предоставленного Фондом президентских грантов

бюджета проекта целевыми средствами, % реализации проекта, сумму, которую еще необходимо привлечь».

Кроме учета денежных потоков практически все НКО ведут **учет рабочего времени сотрудников и волонтеров**. Чаще всего это просто табель учета рабочего времени, но есть и другие варианты. Так как многие организации оказывают социальные услуги и работают непосредственно с благополучателями, то часто учет рабочего времени сопряжен со сбором информации об оказанных услугах (ведение реестров получателей, журналов учета и т.д.).

- «У нас большинство сотрудников принимает участие в разных проектах одновременно, и каждый день работник заполняет карту дня, где примерно указывает сколько времени он занимался каким проектом. Карта отправляется секретарю, и в конце месяца можно оперативно посчитать сколько времени было потрачено на тот или иной проект. Баланс времени по проектам позволяет распределить большинство затрат, которые нельзя прямо распределить между проектами».
- «Наши консультанты заполняют в гугл-документах так называемый "отчет консультанта" где содержится информация о содержательной части работы, количестве часов и пр. Зарплата у них идет по разным проектам, у координатора проблем не возникает с разнесением деятельности и составлением содержательных отчетов».
- «Мы занимаемся защитой прав потребителей. При обращении к нам потребитель составляет не просто заявку с ситуацией, а заявку-заявление, где вторую часть заполняет юрист на приеме. Этот документ мы предъявляем в суд, когда выступаем представителями интересов потребителя. Этот же документ копируется и помогает вести учет обращений и оплату работы. Также ведем архив законченных дел по тематикам, это дает возможность быстро ориентироваться при необходимости».
- «Наша организация образовательная. С одной стороны, мы проводим платные индивидуальные систематические занятия с детьми и молодыми людьми с тяжелыми нарушениями (платные услуги), консультируем направленных к нам из других учреждений ребят (платные услуги). С другой стороны, у нас работают Учебные мастерские для особенных детей (некоммерческий проект) и Творческие мастерские для выпускников (некоммерческий проект). В целях управленческого учета мы разработали формы Журналов учета рабочего времени и посещения занятий, в которых в количественных показателях (часах) отражается не только занятость основных сотрудников, но и добровольцев и студентов, проходящих практику. Такой журнал служит не только первичным документом для начисления зарплаты специалистам, но и эффективным инструментом управленческого учета, так как в нашей организации унифицирована стоимость часа работы (любой) для клиента, и стоимость часа работы (любой) для специалистов. Два раза в год - в конце учебного и в конце календарного года, - я имею возможность быстро оценить, как объем поступлений (количество оказанных платных услуг умножить на стоимость часа для клиентов), так и общий объем расходов (количество оказанных платных услуг умножить на стоимость часа работы для специалиста). Также я могу, исходя из анализа данных о количестве консультативных часов, часов занятий и методических часов спланировать необходимый объем финансирования на эти направления работы и вычислить (примерно),

сколько средств остается от каждого направления на общие (не "зарплатные") расходы нашей организации. Также я с легкостью могу определить какой объем благотворительных поступлений и частных пожертвований необходим для поддержания зарплатных нужд наших некоммерческих проектов или "монетизировать" вклад добровольцев в реализацию проекта (для целей подготовки заявок на гранты). Сейчас нами разрабатывается электронная форма уже отработанных "бумажных" журналов, которая позволит сделать процесс обсчета всех этих показателей еще более простым».

- «Поскольку много волонтерской деятельности, то анализируем общее количество активных волонтеров, а также отработанное ими время. Мы также оцениваем стоимость тех работ или услуг, которые оказываются безвозмездно - чтобы понимать реальную стоимость нашей деятельности и составлять бюджеты в части софинансирования».

Существенно реже в НКО встречается учет, направленный на долгосрочное планирование и управление затратами. Например, «для своевременного приобретения необходимого оборудования для реализации проектов, делаем обобщающую ведомость. Если по нескольким проектам было заложено одно и то же оборудование (мы ведь не знаем, какой проект победит), то можно с согласия грантодателя оперативно заменить один вид оборудования на другой». «Просчитываем резервы и экономию - для дальнейшей деятельности. После завершения проекта - анализируем: на что было недостаточно средств, какие затраты нам не понадобились совсем. Это учитываем при составлении следующих проектов и смет».

Практически все участники курса «Финансовая грамотность для НКО» отмечали, что управленческий учет является одной из сфер менеджмента НКО, которая нуждается в освоении и развитии. Особенно это актуально для быстро растущих организаций, где увеличивается число проектов, благополучателей, сотрудников, волонтеров, площадок и т.д.