

ФИНАНСОВОЕ РУКОВОДСТВО



Осмысление
денег



- Осмысление денег -
справочник по устойчивости
организации



STREETNET INTERNATIONAL

StreetNet International – это альянс, охватывающий пять континентов, который был создан в ноябре 2002 года в Дурбане, Южная Африка, для объединения организаций, в состав которых входят уличные и рыночные торговцы и/или мобильные торговцы. StreetNet способствует обмену информацией и идеями по критическим вопросам, которые затрагивают уличных и рыночных торговцев и мобильных торговцев, а также практическую стратегию организации и пропаганды.

ШТАБ-КВАРТИРА STREETNET

Email: coordinator@streetnet.org.za / accounts@streetnet.org.za
 Unit 101 1-й этаж, Динвир Центр, ул. Джо Слово, 123 (Joe Slovo Street)
 Дурбан 4001, ЮАР
 PO Box 61139, Bishopsgate, Durban 4008, South Africa

РЕГИОНАЛЬНЫЕ КООРДИНАЦИОННЫЕ ЦЕНТРЫ STREETNET

АЗИЯ - NEST (Непал)

Тел: +977 985 107 90 67

E-mail: narayanneupane37@yahoo.com

Америка - FOTSSIEH (Гондурас)

Tel: +504 9710 1429

Email: vilmaarevalo90@gmail.com / fotssieh.2001@gmail.com

Юговосточная Африка - ZCIEA (Зимбабве)

Tel: +263 772361905

E-mail: zcieareg@gmail.com / wisbornmalaya@gmail.com

Западноцентральная Африка - FAINATRASIT (Того)

Tel: +228 90289843

E-mail: kkessouagni@yahoo.com

Европа & Центральная Азия – Moldova-Business-Sind (Молдова)

Tel.: +373 695 510 75

E-mail: toma.bodnari@mail.ru



ФИНАНСОВОЕ РУКОВОДСТВО

Введение

Это руководство даёт рекомендации тем, кто хочет создать некоммерческую организацию. В руководстве даётся представление о преимуществах, недостатках и правовых требованиях, регулирующих различные типы некоммерческих организационных структур. Он также включает разделы по составлению бюджета, основному бухгалтерскому учёту и другим финансовым процедурам, чтобы обеспечить поддержку финансового персонала и обеспечить устойчивость, согласованность и подотчётность в рамках организации.



Данное руководство рекомендуется как использовать, так и распространять.

Однако будьте добры обозначьте StreetNet, если вы решите перевыпустить эту публикацию, частично или полностью.

СОДЕРЖАНИЕ

Часть А: ПОНИМАНИЕ ФИНАНСОВОГО УПРАВЛЕНИЯ

1 Что такое финансовое управление?	4
Элементы эффективного финансового управления	4
Важность финансового управления и контроля	5
2 Кто несёт ответственность за финансовое управление?	5
3 Что такое НПО?	6
Добровольные ассоциации	7
Трасты	11
Компании по смыслу Раздела 21	15
Общественные Организации	18
4 Компоненты финансовой системы	20
Бюджет	20
Финансовая политика и процедуры	27
Процесс учёта	27
План счетов	30
Бухгалтерское программное обеспечение	31
Финансовая отчётность	32
- Финансовые отчёты	32
- Сравнение фактических расходов с расходами бюджета и разница	32
- Измерение результатов	32
- Анализ разницы	32
- Принятие мер	32

Часть В: УПРАВЛЕНИЕ ДВИЖЕНИЕМ ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ

Что такое денежный поток?	33
- Почему так важно движение денежных средств?	34
- Как максимизировать денежные потоки?	34
- Пример отчёта о движении денежных средств	34

ЧАСТЬ С: СИСТЕМЫ ВНУТРЕННЕГО И ФИНАНСОВОГО КОНТРОЛЯ

Орган утверждения	35
Разделение обязанностей	36
Контроль доступа	36
Документация	36
Пробные балансы	36
Сверка	36
Физический аудит	36

ЧАСТЬ D: ФИНАНСОВАЯ УСТОЙЧИВОСТЬ

Что такое финансовая устойчивость?	37
- Важность финансовой устойчивости	38
- Стратегии финансовой устойчивости	38
- Диверсификация доходов	38
- Виды формирования доходов	40
- Сочетание источников финансирования	41
- Будущие планы финансирования	42
- Получение дохода	43
Создание резервов	47
- Понимание средств и резервов	47
- Почему нужны резервы?	47
- Как можно создать резервы?	48
- Конкретный резерв устойчивости	50
- Накопленные средства	51
- Виды назначенных резервов	52
- Политика в отношении резервов	52
- Инвестирование резервов	54
- Эффективное управление резервами	55
Налоговые льготы и последствия	57
- Подоходный налог	57
- Общие требования к освобождению от уплаты подоходного налога	58
- Торговые правила	59
- Другие налоговые вопросы	60
<i>Налог на прирост капитала</i>	60
<i>Раздел 18А</i>	61
<i>Налог на Пожертвования</i>	62
<i>Налог на добавленную стоимость</i>	62
Разработка плана устойчивого развития	65

ЧАСТЬ E: ДОПОЛНЕНИЯ

Приложение А - Факторы, влияющие на устойчивость	66
Приложение В - Примеры взимания сборов с программ	68
Приложение С - Примеры Политики в отношении резервов	69
Приложение D - Пример инвестиционной политики	71
<i>Инвестиционная политика</i>	71
<i>Инвестиционные процедуры</i>	73

ЧАСТЬ F: ССЫЛКИ И РЕСУРСЫ	75
----------------------------------	----

ЧАСТЬ А: ПОНИМАНИЕ ФИНАНСОВОГО УПРАВЛЕНИЯ



1 ЧТО ТАКОЕ ФИНАНСОВОЕ УПРАВЛЕНИЕ?

Финансовое управление - это больше, чем ведение финансовой отчётности. Оно предусматривает планирование, контроль и мониторинг финансовых ресурсов организации для достижения её целей.

ЭЛЕМЕНТЫ ЭФФЕКТИВНОЙ ФИНАНСОВОЙ СИСТЕМЫ

СОХРАНЕНИЕ ФИНАНСОВОЙ ЗАПИСИ

Основные учётные записи должны быть сохранены. К ним относятся:-

- *Записи всех полученных денег*
- *Записи всех потраченных денег*
- *Файлы для всех подтверждающих документов*

ФИНАНСОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ

- Крайне важно планировать, откуда будут поступать деньги и на что организация их потратит.
- Бюджеты являются ключевыми элементами любой финансовой системы.

ВНУТРЕННИЙ КОНТРОЛЬ

- Организации должны контролировать, как они используют свои ресурсы и свои активы.
- Это снижает риски, такие как ошибки и мошенничество, и помогает всем знать, чего ожидает от них организация.

ФИНАНСОВЫЙ МОНИТОРИНГ

- Наблюдая за тем, как используются средства, организация может определить, идёт ли работа и движется ли она в рамках бюджета.
- Это основано на подготовке финансовых отчётов и их сопоставлении с организационными планами и задачами.

ВАЖНОСТЬ ФИНАНСОВОГО УПРАВЛЕНИЯ И КОНТРОЛЯ

Организации должны обеспечить, чтобы было:

- *Эффективное и целесообразное использование ресурсов для достижения целей и выполнения обязательств заинтересованных сторон;*
- *Они полностью подотчётны донорам и другим заинтересованным сторонам;*
- *Активы организации защищены;*
- *Они получают уважение и доверие спонсоров и других заинтересованных сторон, используя разумные деньги и ведение точной и полной финансовой отчётности;*
- *Они планируют будущее и готовятся к долгосрочной устойчивости;*
- *Они соответствуют требованиям законодательства и финансовой отчётности.*

2 КТО НЕСЁТ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ЗА ФИНАНСОВОЕ УПРАВЛЕНИЕ?

Важно понять структуру некоммерческой организации (НКО) и её правовой статус, чтобы оценить, кто несёт ответственность за различные обязанности по управлению финансами.

Финансовый персонал не несёт ответственности за управление финансами самостоятельно. Им нужна помощь следующих людей:

- Менеджеры программ
- Менеджеры проекта
- Организаторы
- Координаторы

КТО СОСТАВЛЯЕТ ФИНАНСОВЫЙ ПЕРСОНАЛ?

Финансовый персонал несёт ответственность за учёт различных форм доходов и расходов организации в прозрачной, последовательной и легкодоступной форме. Функции учёта включают обработку чеков, управление счетами доходов и расходов, банковские подтверждения и платежную ведомость. Эти функции необходимы для эффективного управления повседневными операциями организации и играют ключевую роль в достижении финансовых целей, обеспечении надлежащего управления и устойчивого планирования в будущем.

3. ЧТО ЯВЛЯЕТСЯ НЕКОММЕРЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ (НКО)?

Некоммерческая организация просто означает, что финансовая прибыль организации не может быть роздана или распределена между её членами, а должна использоваться для достижения целей и задач организации.

Организации созданы по разным причинам, и цели и задачи каждой организации отличаются друг от друга. Эти цели должны быть чётко указаны в руководящих документах организации (то есть в её Уставе).



НКО часто зависят от финансирования доноров. Финансирование может осуществляться из ряда источников, в том числе: широкой общественности, грантов от донорских агентств или частных фондов. Доноры должны быть уверены, что их средства будут использованы для достижения целей организации.

Правовые структуры и НКО

Наиболее распространёнными юридическими структурами являются:

- **Добровольные ассоциации (ДО)**
- **Трасты**
- **Компании по смыслу Раздела 21**
- **Общественные организации**

Каждый из них регулируется определёнными законами, например, если организация решает зарегистрироваться в качестве НКО, то она будет регулироваться Законом об НКО (№ 71 от 1997 года).

(Закон № 71 об НКО от 1997 г. относится только к южноафриканским организациям. См. соответствующее законодательство вашей страны.)*

Преимущества регистрации в качестве НКО*

Регистрация в качестве НКО имеет разные последствия для различных правовых структур. Все некоммерческие организации, независимо от их структуры, поощряются к регистрации в соответствии с Законом № 71 о некоммерческой организации (НКО) от 1997 года. Регистрация в соответствии с настоящим Законом означает, что организация является отдельным юридическим лицом от своих членов и может заключать контракты и предъявлять иск от своего имени. Он также обеспечивает уверенность в том, что некоторые основные минимальные положения были включены в Устав или руководящие документы.

(Закон № 71 об НКО от 1997 г. относится только к южноафриканским организациям. См. соответствующее законодательство вашей страны.)*

ДОБРОВОЛЬНЫЕ АССОЦИАЦИИ (ДА)

ЧТО ТАКОЕ ДОБРОВОЛЬНАЯ АССОЦИАЦИЯ?

ДА - это соглашение группы людей о создании организации для достижения общей некоммерческой цели. Соглашения могут быть вербальными. Хотя соглашение не обязательно должно быть написано, письменное соглашение может помочь избежать споров.

Примеры: Добровольные ассоциации подходят для небольших общинных организаций, которым не нужно владеть или управлять значительными деньгами или ценной собственностью и оборудованием для осуществления своей деятельности.

СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ

Обычно в Уставе предусматривается назначение группы лиц с исполнительными полномочиями (например, исполнительного комитета) для управления делами ДА, в соответствии с условиями Устава.

КАКИЕ ЗАКОНЫ УПРАВЛЯЮТ ДА?

ДА управляются общим правом, которое требует, чтобы цели ДА были законными, а не главным образом для получения прибыли или прибыли её членов.

НЕЗАВИСИМОЕ ЮРИДИЧЕСКОЕ ЛИЦО

Если вы хотите создать ДА, которая является объединённой ассоциацией с независимой правосубъектностью, то общее законодательство требует, чтобы у вас были положения в вашем уставе, в которых указано, что:

- Организация будет продолжать существовать, несмотря на изменения в её членстве (бессрочная преемственность)
- Активы и пассивы организации будут проводиться отдельно от активов её членов.

ПРЕИМУЩЕСТВА НАЛИЧИЯ НЕЗАВИСИМОГО ЮРИДИЧЕСКОГО ЛИЦА

- Ясность и формальность
- Общественная подотчётность

КАК СОЗДАТЬ ДА?

Соглашение (письменное или устное) - это всё, что требует закон, чтобы признать вашу организацию. Нет государственного реестра, с которым вы должны зарегистрироваться. Если вы решите зарегистрировать ДА в соответствии с Законом об НКО (№ 71 от 1997 года)*, он должен соблюдать требования регистрации Закона. Они аналогичны требованиям общего права для создания ДА.

(Закон № 71 об НКО от 1997 г. относится только к южноафриканским организациям. См. соответствующее законодательство вашей страны.)*

ОСНОВОПОЛАГАЮЩИЙ ДОКУМЕНТ ДА

Письменное согласие учредительного документа называется Уставом/Конституцией. Устав устанавливает согласованные правила, которые регулируют ДА, такие как её основная цель и задачи, её членство, структуры и процедуры управления, а также права и обязанности организации, её членов и должностных лиц. Устав даёт ясность для всех в отношении этих вопросов, как внутри организации, так и за её пределами.

ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ ДЛЯ ВКЛЮЧЕНИЯ В УСТАВ

Устав ДА варьируется в огромной степени в зависимости от организации, но есть основные положения, которые должны быть включены в ваш устав, в соответствие с юридическими требованиями как общего права, так и Закона об НКО, а также положения, которые позволят вашей организации нормально функционировать.

- **Справочная информация.** В этих положениях описывается контекст, обстоятельства и мотивации, которые способствовали созданию ДА.
- **Название:** Ваш Устав должен содержать полное название и любые сокращения названия вашей ДА. Обычно название говорит людям, что это за ДА.
- **Цели:** Цели описывают цель ДА и то, что она намеревается делать. Эти положения должны показать, что ДА существует для продвижения цели общественных интересов, а не для личных интересов или получения прибыли её членов и должностных лиц. В общих чертах вы должны указать свои основные цели.
- **Правовой статус:** Ваш Устав должен определять вашу ДА как объединённую ассоциацию с её собственной юридической идентичностью.
- **Статус некоммерческой организации:** в вашем Уставе должно указываться, что доход и имущество ДА будут использоваться для продвижения своих целей и не будут распространяться среди её членов или должностных лиц, за исключением разумных платежей за их работу. Вы должны чётко указать, что члены вашей организации и должностные лица не имеют личного права на собственность ДА. Этот принцип применяется не только в течение всей жизни организации, но также и при её закрытии («ропуск» на юридическом языке). В вашем уставе должно быть указано, что при роспуске ваше имущество ДА будет передано организации с аналогичными задачами.
- **Полномочия:** ДА может, например, нуждаться в полномочиях на покупку, ипотеку и продажу движимого или недвижимого имущества, или инвестировать средства ДА в способ нанятия на работу и оплаты сотрудников. Ваш устав должен определять полномочия ДА, и они должны соответствовать её некоммерческим целям.
- **Члены:** положения о членстве определяют, кто может стать членом ДА, процедуры принятия и исключения из членов, а также обязанности и привилегии членов. Вы можете включить список своих первоначальных членов в свой устав.

- **Структура:** Это важная часть устава, потому что структуры и процедуры строятся в подотчётности должностных лиц и членов ДА. Должен быть пункт, который определяет высший руководящий орган ДА, обычно общее собрание членов или органа управления. Обычно есть пункт, который возлагает все полномочия ДА на управляющий орган, чтобы он мог управлять делами ДА и контролировать их. Но если управленческий орган не является высшим руководящим органом, тогда такие полномочия должны подчиняться указаниям высшего руководящего органа, таким как члены на общем собрании.

Ваш устав должен указывать структуру вашей ДА и её механизмов и процедур управления и руководства. Вы должны включать пункты, которые указывают, как ваша ДА будет проводить собрания, принимать и записывать решения. Могут также быть положения о назначении должностных лиц.

- **Финансовые вопросы:** В этом разделе Устава говорится, как будут управляться и учитываться финансовые средства ДА. Должны быть положения, которые описывают, как организация подготовит свою годовую финансовую отчётность. У вас также должны быть положения, которые устанавливают дату окончания финансового года ДА и указывают, что она будет использовать банковский счёт.
- **Поправки к Уставу и роспуск:** у вас должны быть положения, которые объясняют, как можно изменить устав и как ДА может быть закрыта её членами.
- **Возмещение:** в уставе должно предусматриваться, что члены и должностные лица ДА не несут ответственности за любые свои финансовые обязательства и долги. Эти положения усиливают принцип ограниченной ответственности, закреплённый в положениях о юридическом статусе.
- **Споры:** Устав может изложить процедуру разрешения серьёзных споров между членами о том, как толковать устав.

ТЕКУЩИЕ НОРМАТИВНЫЕ ТРЕБОВАНИЯ

Поскольку ДА не обязана регистрироваться в государственном реестре, не может быть никакого государственного органа, который регулирует её ведение дел. Если ДА решит зарегистрировать НКО, она должна будет соблюдать текущие нормативные требования Закона № 71 от 1997 года*.

ПРЕИМУЩЕСТВА И НЕДОСТАТКИ ДА

Легкая регистрация может быть как преимуществом, так и недостатком ДА.

ПРЕИМУЩЕСТВА

- Отсутствие регистрации в государственном реестре означает, что ДА может быть создана быстро, легко и дешево.

НЕДОСТАТКИ

- ДА не могут быть особенно привлекательными для спонсоров из-за отсутствия государственного регулирования и нормативного контроля. Даже широкая общественность, которая взаимодействует с ДА, обычно предпочитает большую официальную подотчётность и прозрачность.
- Устав ДА не может защищать членов, если ключевые положения отсутствуют или неправильно составлены (например, если положения, касающиеся юридического статуса ДА, не достаточно ясны).

ПОСЛЕДСТВИЯ ЗАКОНА ОБ НКО

В прошлом ДА не могли зарегистрироваться в государственном реестре. Это вызвало проблемы, поскольку доноры и другие часто требуют, чтобы организации имели степень юридической формальности и публичной отчётности, которую предоставляет регистрация. Закон № 71 НКО от 1997 года в настоящее время предоставляет регулирование и регулирующий орган для ДА, который оказался полезным для некоммерческого сектора. Мы видели, как регистрация в качестве НКО может устранить недостатки структуры ДА, обеспечивая соблюдение текущих нормативных требований правительства.

ТРАСТЫ

ЧТО ТАКОЕ ТРАСТ?

*Траст - это соглашение, изложенное в письменном документе (называемом «**трастовым договором**»), в котором владелец или учредитель передаёт имущество и/или финансовые средства группе людей (называемых **попечителями**), которые управляют активами в интересах других людей (называемых **бенефициарами**) для заявленной цели. Попечители не имеют активов доверия в своём личном качестве.*

***Пример:** Траст Правовых Ресурсов (LRT), который был запущен с целью создания и поддержки Центра правовых ресурсов для предоставления бесплатных юридических консультаций уязвимым и маргинализированным, является примером доверия гражданского общества.*

СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ

Попечительский совет управляет трастом. Полномочия доверенных лиц, как правило, настолько широки, насколько это возможно, чтобы дать им возможность достичь целей доверия и похожи с полномочиями компании. Предполагается, что опекуны будут выполнять свои обязанности с заботой, усердием и навыками, которые разумно можно ожидать от человека, который управляет делами другого. Попечители не должны принимать корыстные решения и избегать принятия решений в ситуациях, когда существует конфликт между тем, что лучше всего подходит для доверия, и тем, что лучше всего подходит для опекунов лично (конфликт интересов). Они могут получать разумную оплату за свою работу за доверие, если это предусмотрено в договоре доверительного управления.

КАКИЕ ЗАКОНЫ РЕГУЛИРУЮТ ТРАСТЫ?

Трасты регулируются общим правом и Законом о Контроле за доверительным имуществом 57 от 1988 года*.

*(*Аналогичное доверительное законодательство является общим для всех стран. Пожалуйста, ознакомьтесь с требованиями законодательства вашей страны.)*

НЕЗАВИСИМОЕ ЮРИДИЧЕСКОЕ ЛИЦО

За исключением определённых обстоятельств, например, для целей налогообложения и несостоятельности, трасты не имеют независимого юридического лица. Если есть юридический спор (судебный процесс), опекуны, действующие в этом качестве, могут подать в суд или быть поданными в суд, но не траст. Однако, имущество траста защищено, так как Закон о контроле прав на траст требует, чтобы имущество траста сохранялось отдельно от личной собственности доверенного лица. Трасты также должны иметь свои собственные банковские счета.

КАК СОЗДАТЬ ТРАСТ

Вам нужен нотариус (это адвокат с дополнительной квалификацией, которая разрешает ему или ей подтвердить, что документы, которые должны быть поданы в государственный реестр, являются подлинными), чтобы написать и подтвердить ваш трастовый документ. Затем вы должны зарегистрировать договор о доверии с Распорядителем Высокого суда. В то время, как доверительный документ называет ваших предполагаемых доверенных лиц, Распорядитель Высокого суда официально их назначает.

БЕЗОПАСНОСТЬ

Распорядитель Верховного суда может попросить попечителей обеспечить безопасность для надлежащего исполнения своих обязанностей. Обычно это организуется страховой компанией. Если вы хотите покончить с необходимостью безопасности, Распорядитель обычно требует, чтобы вы назначили аудиторов и дали полный набор причин, по которым опекуны должны быть освобождены.

УЧРЕДИТЕЛЬНЫЙ ДОКУМЕНТ ТРАСТА

Трастовый договор - это основополагающий документ доверия. Трасты сильно различаются, но все доверительные отношения должны содержать определённые общие положения. Налоговое законодательство также требует конкретных положений, если вы хотите освобождение от налогов, в то время как в Законе об НКО потребуются другие требования, если вы хотите зарегистрироваться в качестве НКО. Трастовый договор обычно содержит следующее:

- **Преамбула**
- **Запись о причине возникновения траста**
- **Название**
- **Цель**
- **Пожертвования**
- **Учредительные и будущие пожертвования**
- **Полномочия попечителей**
- **Использование целевых фондов:** положения регулируют и контролируют, как доверительные управляющие используют средства траста и частично возмещение убытков, вызванных разумной ошибкой.
- **Назначение попечителей и альтернатив**
- **Освобождение попечителей от оплаты**
- **Процедуры**
- **Встречи и уведомления**
- **Финансовый контроль и ежегодная регистрация счетов**
- **Поправки к договору доверительного управления и расторжению траста**
- **Положения, записывающие некоммерческую цель и характер траста, в котором должны быть указаны:** Все доходы и имущество должны применяться исключительно к продвижению основных целей траста, и никакие суммы или активы не могут быть переданы или распределены доверенным лицам, за исключением разумной оплаты их услуг;
При роспуске траста все излишки активов должны быть переданы другой организации с аналогичными целями.

ТЕКУЩИЕ НОРМАТИВНЫЕ ТРЕБОВАНИЯ

Распорядитель Высокого суда регистрирует траст и наблюдает и контролирует назначение попечителей. Вы должны уведомить Распорядителя, если вы измените кого-либо из ваших попечителей. Распорядитель осуществляет высокий уровень надзора за назначением опекунов, но не над их деятельностью. Хотя Распорядитель может вызвать попечителей для учёта управления доверительным имуществом, на практике это наблюдение ограничено. Если траст регистрируется в качестве НКО, он также должен соответствовать действующим нормативным требованиям Закона об НКО.

ПРЕИМУЩЕСТВА И НЕДОСТАТКИ ФОРМИРОВАНИЯ ТРАСТА

ПРЕИМУЩЕСТВА

- Траст очень гибкий и может удовлетворить многие НКО, цели и ситуации.

НЕДОСТАТКИ

- Вам потребуется профессиональная юридическая помощь для установления траста. Это может быть дорогостоящим и долговременным процессом.
- Требования к публичному обнародованию прав на траст очень ограничены. Например, не требуется аудиторская финансовая отчётность, за исключением случаев, когда это требуется трастовым договором.
- За исключением определённых обстоятельств, траст не имеет юридического лица. Однако доверительное имущество защищено, и доверительный управляющий, действующий в этом качестве, не несёт личной ответственности за доверительные долги (за исключением случаев, когда он или она был грубо небрежен или совершил мошенничество).

Последствия Закона об НКО

До принятия Закона об НКО доверительные отношения не могли иметь независимого юридического лица, кроме как для определённых конкретных целей, таких как налогообложение и несостоятельность. Теперь траст, который также регистрируется как НКО (помимо регистрации с Распорядителем Высокого суда), признаётся законом как орган, имеющий юридическую силу. Трасты приобретают статус независимого юридического лица посредством такой регистрации.

РАЗНЫЕ ВИДЫ ТРАСТОВ

В Южноафриканской Республике трасты классифицируются по следующим видам:

- Траст доверительной **СОБСТВЕННОСТИ**, в соответствии с которым учредитель передаёт право собственности на активы или имущество доверенному лицу (акционерам), которое должно храниться в интересах определённых или определяемых бенефициаров траста.
- Попечительский **ТРАСТ**, в соответствии с которым доверительный управляющий (доверители) управляет активами траста в пользу бенефициара, который не имеет возможности сделать это, например, распорядитель, назначенный ответственным за человека с инвалидностью.

КОМПАНИИ ПО СМЫСЛУ РАЗДЕЛА 21

ЧТО ТАКОЕ КОМПАНИЯ ПО СМЫСЛУ РАЗДЕЛА 21?

Закон 61 о Компаниях по Смыслу Раздела 21 от 1973 года допускается для **некоммерческой компании** или **ассоциации**, не связанной с прибылью. Компании по смыслу Раздела 21 напоминают ориентированные на бизнес (для прибыли) компании в своей правовой структуре, но не имеют акционерного капитала и не могут распределять акции или выплачивать дивиденды своим членам. Вместо этого они **ограничены гарантией**, означающей, что если компания терпит неудачу, её участники обязуются выплачивать указанную сумму своим кредиторам. Компании по смыслу Раздела 21, как правило, предназначены для предоставления услуг различным **общинам**, например, группы по расширению прав и возможностей женщин, схемы питания для бедных, благотворительные организации и т. д.

Примеры: Вы можете выбрать компанию по смыслу Раздела 21, если вы являетесь крупной организацией, такой как фонд развития, потому что у компании есть хорошо развитая юридическая структура, знакомая деловому миру и обеспечивающая прозрачность и подотчётность.

СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ

Компания имеет двухуровневую структуру управления, состоящую из членов и директоров. Члены осуществляют свои полномочия на общих собраниях. Например, они имеют право назначать и устранять директоров, изменять учредительные документы компании и распоряжаться активами НКО. Директора имеют широкую исполнительную ответственность, но должны назначать независимых аудиторов и созывать ежегодное общее собрание, на котором поднимать различные вопросы, в том числе представление аудиторской финансовой отчётности.

КАКИЕ ЗАКОНЫ РЕГУЛИРУЮТ КОМПАНИИ ПО СМЫСЛУ РАЗДЕЛА 21?

Компании раздела 21 (такие как коммерческие компании) регулируются разделом 21 Закона о Компаниях и имеют независимую юридическую силу.

КАК СОЗДАТЬ КОМПАНИЮ ПО СМЫСЛУ РАЗДЕЛА 21?

Все компании, включая компании по смыслу Раздела 21, регистрируются в Регистраторе компаний в соответствии с Законом о Компаниях. Прежде чем вы зарегистрируетесь, регистратор должен подтвердить название, которое вы выбрали. Компания не может начинать свою работу до момента её регистрации, которая занимает около 2 - 4 месяцев.

Для регистрации в качестве Компании по Смыслу Раздела 21:

- *Ваша организация должна быть создана для законной цели.*

- *Ваша главная цель должна заключаться в поощрении религии, искусства, науки, образования, благотворительности, социальной деятельности или иметь общий или групповой интерес.*
- *Все доходы и имущество должны использоваться только для продвижения основной цели, и никакие суммы или активы не могут быть предоставлены или распределены должностным лицам членам организации, за исключением разумной компенсации за их работу для организации.*
- *При роспуске компании все излишки активов должны быть переданы другой организации с аналогичными целями.*
- *Наряду с другими общественными компаниями, ваша организация должна иметь не менее 7 членов-учредителей и 2 директора.*

УЧРЕДИТЕЛЬНЫЕ ДОКУМЕНТЫ КОМПАНИИ ПО СМЫСЛУ РАЗДЕЛА 21

Основопологающими документами для Компании по смыслу раздела 21 являются меморандум и устав. В меморандуме изложена цель НКО; уставы регулируют, как он действует. Типичный меморандум и устав будут содержать положения, касающиеся следующего:

- **Название:** фраза «ассоциация, включена не для прибыли», должна соответствовать названию
- **Изложение цели:** описание основной цели и бизнеса компании
- **Полномочия компании**
- **Структура управления**
- **Процедурные положения**
- **Встречи, кворумы, периоды уведомлений**
- **Финансовый контроль и отчётность**
- **Стандарт поведения, требуемый от должностных лиц**
- **Возмещение ответственности должностным лицам, действующим добросовестно**

ТЕКУЩИЕ НОРМАТИВНЫЕ ТРЕБОВАНИЯ

Чтобы зарегистрироваться и затем оставаться зарегистрированным, компания обязана соблюдать обширные формальности и текущие требования к отчётности Закона о Компаниях. Компания также должна:

- *Назначить аудиторов и проинформировать Регистратора Компаний о любых изменениях аудиторов.*
- *Назначить зарегистрированный адрес и сообщить Регистратору о любом изменении адреса.*
- *Хранить в актуальном состоянии регистры членов и директоров в установленной форме.*
- *Опубликовать имена директоров на всех письмах, каталогах и циркулярах, которые она распространяет.*
- *Обеспечить, чтобы руководители сохраняли надлежащие протоколы и посещаемость всех собраний.*

- Проводить годовые общие собрания в соответствии с установленными процедурами.
- Вести учёт финансовой и бухгалтерской отчётности в установленной форме, представлять их членам на годовых собраниях и зарегистрировать их у Регистратора.
- Обеспечить представление отчёта директоров на годовом общем собрании.

ПРЕИМУЩЕСТВА И НЕДОСТАТКИ КОМПАНИИ ПО СМЫСЛУ РАЗДЕЛА 21

ПРЕИМУЩЕСТВА

- Компании раздела 21 допускают существенное публичное раскрытие и внутреннюю независимость.
- Поскольку положения Закона о Компаниях являются сложными и подробными, компании имеют свободу в их внутреннем управлении и повседневной работе.
- Независимое юридическое лицо компании является чёткой и понятной концепцией.
- В будущем может потребоваться регистрация и соблюдение в соответствии с Законом об НКО, чтобы получить право на получение государственных льгот, таких как налоговые льготы.

НЕДОСТАТКИ

- Вам потребуется профессиональная помощь для создания компании
- Годовые требования к отчётности для компаний являются сложными, обширными и могут быть дорогостоящими и поэтому не всегда подходят для небольших общинных организаций.

ПОСЛЕДСТВИЯ ЗАКОНА об НКО

Требования Закона о Компаниях приводят к тому, что компании раздела 21 подотчётны общественности. Таким образом, в отличие от ДА, которым необходим Закон для регистрации и доверия, которым необходим Закон для приобретения независимой правосубъектности, нет особых причин, чтобы компании раздела 21 регистрировались в соответствии с Законом об НКО. Однако в будущем, если они хотят иметь право на получение государственных пособий (например, налоговые льготы), им может потребоваться зарегистрироваться.



ОБЩЕСТВЕННЫЕ БЛАГОТВОРИТЕЛЬНЫЕ ОРГАНИЗАЦИИ

ЧТО ТАКОЕ ОБЩЕСТВЕННЫЕ БЛАГОТВОРИТЕЛЬНЫЕ ОРГАНИЗАЦИИ (ОБО)?

Общественная благотворительная организация - это компания, которая не работает на прибыль и не платит налоги ни в Южной Африке ни за её пределами. Организация, скорее всего, участвует в благотворительной деятельности. НПО или НКО могут обратиться в Южноафриканскую Налоговую Службу (SARS) за освобождением от уплаты налогов в качестве Благотворительной Организации (ОБО), если она отвечает требованиям Закона о подоходном налоге от 1962 года. Как и в случае регистрации НКО, регистрация ОБО также является добровольной (организации не нужно иметь статус НКО, чтобы быть одобренной в качестве ОБО).

СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ

ОБО регулируется в соответствии с её конституцией так же, как и все другие некоммерческие организации.

Какие законы регулируют ОБО?

Чтобы претендовать на регистрацию в качестве ОБО, организации должны иметь в качестве своей основной цели одну или несколько из следующих видов деятельности в общественной благотворительности, перечисленных в части 1 Девятого пункта Закона о подоходном налоге:

- *благосостояние и гуманитария*
- *здравоохранение*
- *земля и жильё*
- *образование и развитие*
- *религия, вера или философия*
- *культура*
- *сохранение, охрана окружающей среды и животных*
- *исследования и права потребителей*
- *спорт*
- *предоставление средств, активов или других ресурсов*

Подробнее о законодательстве, нормативных требованиях и налоговых последствиях в отношении ОБО см. **Часть D: Налоговые льготы и последствия.**

КАК СОЗДАТЬ И ЗАРЕГИСТРИРОВАТЬ ОБО?

Для регистрации в качестве ОБО организациям необходимо предоставить следующие документы в подразделение по освобождению от налогов SARS:

- *заверенная копия учредительного документа организации*
- *заполненная заявка на регистрацию ОБО (форма Е1 1)*
- *письменное обязательство, подписанное тремя доверенными лицами, подтверждающее, что они берут фидуциарную ответственность за ОБО (форма Е1 2)*
- *письменное обязательство, подписанное тремя опекунами, если организация предоставляет стипендии или вознаграждение за обучение.*

ПРЕИМУЩЕСТВА И НЕДОСТАТКИ ОБО

Основной причиной, по которой организации могут захотеть зарегистрироваться в качестве ОБО, является то, что ОБО имеют право на следующие дополнительные налоговые льготы:

ПРЕИМУЩЕСТВА:

- Некоторые поступления (в основном полученные от Доноров) освобождаются от подоходного налога.
- В определённых случаях определённые торговые операции ОБО будут освобождаться от налогов (для получения дополнительной информации см. **Часть D: налоговые льготы и последствия, допустимая торговля**).
- Пожертвования, поступающие в ОБО, подлежат налогообложению, что иногда поощряет доноров быть более щедрыми.

НЕДОСТАТКИ:

- При определённых обстоятельствах ОБО, которые участвуют в торговле, теперь могут нести ответственность за налог на прирост капитала

ПОСЛЕДСТВИЯ ЗАКОНА ОБ НКО

В Законе об НКО предусматривается, что ОБО регистрируется как НКО, хотя это необязательно. Таким же образом применяется такое же законодательство.



4. КОМПОНЕНТЫ ФИНАНСОВОЙ СИСТЕМЫ

БЮДЖЕТ

Бюджет - это оценка организационных затрат, доходов и ресурсов за определённый период, прогноз будущих финансовых условий и целей. Как один из наиболее важных административных инструментов, бюджет также служит как:

- **План действий для достижения количественных целей;**
- **Стандарт для измерения производительности;**
- **Устройство для преодоления обозримых неблагоприятных ситуаций.**



Для организаций важно создавать точные и современные годовые бюджеты для поддержания контроля над своими финансами и показать спонсорам, как именно используются их деньги. Как конкретный и сложный фактический бюджетный документ должен зависеть от того, насколько велик бюджет, сколько есть спонсоров и каковы их требования, а также количество различных программ или видов деятельности, для которых будут использоваться деньги. Однако на каком-то уровне бюджеты должны включать следующее:

Прогнозируемые расходы: сумма денег, которую вы ожидаете потратить в следующем «фискальном году»*, разбита на категории, на которые вы рассчитываете потратить, например, зарплаты, офисные расходы и т. д.

(*«Фискальный год» просто означает «финансовый год» и представляет собой календарь, который вы используете для расчёта годового бюджета. Он определяет, когда вы подаете налоговые формы, проверяете и закрываете свои бухгалтерские книги. Существует много разных финансовых лет, которые вы можете использовать. Предприятия часто используют календарный год - с 1 января по 31 декабря.)

Прогнозируемый доход: Ожидаемый доход вашей организации на предстоящий финансовый год из ваших различных источников финансирования, включая гранты, контракты, собственный сбор средств, членские взносы и продажа товаров или услуг.

Взаимодействие затрат и доходов: это относится к тому, что финансируется за счёт конкретного источника. Во многих случаях это условие получения финансирования: спонсор может согласиться предоставить деньги для определённой цели, деятельности или предмета. Если финансирование связано с ограничениями, важно учесть эти ограничения в вашем бюджете, чтобы вы могли убедиться, что вы тратите деньги по договорённости с финансирующими организациями.

Корректировки, отражающие реальность по мере продвижения года: ваш бюджет, скорее всего, начнётся с оценки, и по мере продвижения года его необходимо будет скорректировать, чтобы точно отразить все финансовые транзакции и влияние, которое они оказывают на финансовое положение вашей организации.

ЗАЧЕМ СОСТАВЛЯТЬ ГОДОВОЙ БЮДЖЕТ?

- Это заостряет ваше понимание ваших целей
- Это даёт вам точную картину того, что вы можете себе позволить, и где имеются недостатки в финансировании. Ваш бюджет позволяет вам планировать заранее, чтобы удовлетворить потребности и решить, что вы действительно можете сделать в данном финансовом году.
- Он поощряет эффективное управление деньгами, показывая вам то, что вы не можете себе позволить, с известным доходом. Поэтому бюджет может побуждать вас быть творческими и успешными - искать другие источники финансирования.
- Он заполняет потребность в необходимой информации для финансирования предложений и отчётов для спонсоров и сообщества.

- Это облегчает обсуждение финансовых реалий организации.
- Это помогает избежать сюрпризов и поддерживать финансовый контроль.

ПЛАНИРОВАНИЕ И СБОР ИНФОРМАЦИИ ДЛЯ СОЗДАНИЯ БЮДЖЕТА

ПРЕДВАРИТЕЛЬНЫЕ МЕРОПРИЯТИЯ

Что вам нужно потратить на следующий финансовый год?

Важно знать, каковы приоритеты и что имеет наибольшее значение для организации на её конкретной стадии развития. Фактически выясняя, на что вы должны тратить свои деньги, входят процессы планирования, которые включают организацию в целом.

Что нужно учитывать:

- Каковы действия или программы, которые сделают все возможное, чтобы продвинуть ваше дело и миссию? Как вы думаете, что может быть сделано с доходами и ресурсами, которые у вас уже есть или гарантированы в будущем?
- Сколько сотрудников потребуется для эффективного осуществления этих мероприятий или программ?
- Сколько (с точки зрения почасовой заработной платы, вознаграждения, консультантов, пособий и т. д.) и из каких источников будет оплачиваться персонал?
- Что ещё потребуется для управления организацией и её деятельностью, например, офисные помещения и поставки, оборудование, телефон и коммунальные услуги, страхование, транспорт и т. д.?
- Услуги консультантов, которые могут включать ежегодный аудит, бухгалтерский учёт или услуги бухгалтерского учёта, оплата другим организациям за конкретные услуги и т. д.



NB: Большинство организаций обязаны либо финансирующим, либо государственным налоговым органом проводить ежегодный аудит.

Это означает, что дипломированный бухгалтер (ДБ) должен проверить финансовые записи организации, чтобы удостовериться, что они точны, и работать с организацией, чтобы исправить любые ошибки или решить проблемы. Если нет ничего незаконного или серьезного, ДБ затем готовит финансовые отчеты с использованием книг организации и подтверждает, что соблюдаются приемлемые методы бухгалтерского учета и, что его финансовые отчеты в порядке. Чем больший бюджет организации, тем сложнее, скорее всего, будет долгий и дорогостоящий процесс аудита.



ОЦЕНКА РАССХОДОВ. ЧЕГО ВСЁ ЭТО БУДЕТ СТОИТЬ?

Шаг 1: ТЕКУЩИЕ РАССХОДЫ

Разработайте способы оценки ваших расходов. Оцените свои расходы на предстоящий финансовый год. В некоторых случаях (например, годовая арендная плата, заработная плата и т. д.) Вы можете знать, что будет заблаговременно. В других случаях (например, телефон и коммунальные услуги) вам придётся оценить среднюю ежемесячную стоимость.

Шаг 2: ОСНОВНЫЕ ПОТРЕБНОСТИ

Перечислите сметные годовые суммы расходов для самых элементарных потребностей организации (например, аренда, сборы, электричество и вода, телефон, канцелярские принадлежности и печать).

Шаг 3: ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ

Перечислите сметные расходы на то, что потребуется для проведения деятельности вашей организации (например, семинары, командировки или обменные визиты, обучение руководства).

ОЦЕНКА ДОХОДА: ГДЕ МЫ ПОЛУЧИМ ВСЕ ДЕНЬГИ?

Шаг 1: ФИНАНСИРОВАНИЕ

Перечислите все фактические цифры и оценки того, что вы ожидаете получить от

ваших известных источников финансирования. Сюда входят источники, которые уже обещали вам деньги на следующий год, или которые регулярно финансировали вас ранее. Они могут включать агентства государственных или местных органов власти, частные и общинные фонды, религиозные организации, корпорации или другие частные организации.

Шаг 2: ПРИВЛЕЧЕНИЕ СРЕДСТВ

Оцените сумму, которую ваша организация ожидает от сбора средств в следующем финансовом году. Усилия по сбору средств могут включать в себя мероприятия сообщества (например, лотереи, спортивный день), более амбициозные мероприятия (например, благотворительный концерт исполнителя мирового класса), медийную рекламу или телефонную или почтовую заявку.

Шаг 3: УСЛУГИ/ОПЛАТА

Если вы взимаете плату или продаёте услуги, также оценивайте и включайте этот доход. Ваша организация может, например, предлагать консультационные услуги или услуги по обучению.

Шаг 4: ЧЛЕНСКИЕ ВЗНОСЫ/СБОРЫ

Включите любые годовые членские взносы или сборы.

Шаг 5: ПРОДАЖИ

Если вы продаёте такие вещи, как футболки, шпильки, книги, манжеты для кровяного давления, или создаёте учебные материалы, которые могут быть приобретены другими, работающими в той же области, оценивайте и включайте этот доход за год.

Шаг 6: АРЕНДА

Оцените любой доход от аренды или если ваша организация передаёт помещение в субаренду для других.

Шаг 7: ВОЗВРАТ ПО ИНВЕСТИЦИЯМ

Это может включать инвестиции, доход пожертвований, годовые или проценты, полученные (например, из депозитного вклада, денежного рынка или чекового счёта).

Шаг 8: ДРУГОЕ

Перечислите и оцените любые другие доходы, которые могут быть получены из других источников в течение предстоящего года.

Шаг 9: ДОБАВЛЯЙТЕ ВСЕ ДОХОДЫ, КОТОРЫЕ БЫЛИ В СПИСКУ

Эта общая сумма - это деньги, с которыми вам придётся работать - ваш прогнозируемый доход - на следующий финансовый год.

СОЗДАНИЕ ФАКТИЧЕСКОГО БЮДЖЕТНОГО ДОКУМЕНТА

В то время как электронная таблица, вероятно, будет использоваться вами для отслеживания ваших финансов, вы также можете захотеть включить бюджет в форму, которую все могут понять в организации.

Вероятно, самый простой способ сделать это - создать документ, в котором перечислены прогнозируемые расходы по категориям и прогнозируемый доход по источникам, с итогами для каждого. Затем каждый может ясно видеть, сколько вы собираетесь потратить, сколько дохода вы ожидаете, и какая разница, если таковая имеется.



РАБОТА С ВАШИМ БЮДЖЕТОМ

Для обеспечения точности, большинство организаций обеспечивают регулярное рассмотрение и пересмотр своих бюджетов, обычно один раз в месяц. Если вы получаете грант, который вы не ожидали или имеете непредвиденные расходы, они должны учитываться в бюджете.

Таким образом, бюджет становится основой для финансовых документов, которые вам могут понадобиться подготовить в течение года (например, балансовые ведомости), которые дают самый последний обзор финансового состояния вашей организации.

Ваш бюджет должен:

- **Сообщить вам, есть ли какие-либо недостатки в финансировании и где они находятся;**
- **Показать точно, что именно вам нужно сделать, чтобы закрыть эти пробелы;**
- **Позволить следить за вашими деньгами, корректировать изменения и не перераспределять их.**

РЕЗЮМЕ

Разработка бюджетного процесса, который рассматривает приоритеты организации, а затем её использование для получения точного сбалансированного бюджета на предстоящий финансовый год, поможет вам контролировать финансы организации и поможет руководить работой организации. Рациональный и точный бюджет позволит вам предоставлять точные отчёты спонсорам и тратить свои деньги, как было взаимно согласовано. Это также даст вам чёткие рекомендации относительно того, что вы можете потратить и когда.

ПРИМЕРЫ БЮДЖЕТОВ

ДЛЯ ПРЕДОСТАВЛЕНИЯ ВСЕМ ПРИХОЖАНАМ ОБЩИННОЙ ЦЕРКВИ НА ПОЛУГОДОВОЙ ВСТРЕЧЕ 12/11/05, *УТВЕРЖДЕННОЙ ПОПЕЧИТЕЛЬСКИМ СОВЕТОМ		ГODOVОЙ БЮДЖЕТ 2006
ДОХОДЫ		
ЗАЛОГ - ОБЩИЙ ФОНД		\$93,396
РАСЧЁТНЫЙ ПЕРЕНОС С 2005 ГОДА		\$11,714
ФОНД ОБЩЕГО ПОЛЬЗОВАНИЯ		\$10,000
ПРИВЛЕЧЕНИЕ СРЕДСТВ НЕТТО		\$7,000
ВАЛОВАЯ ВЫРУЧКА		\$122,110
ЗАТРАТЫ		
РЕКЛАМНЫЕ РАСХОДЫ		\$3,500
СПРАВЕДЛИВАЯ ДОЛЯ ЦУА		\$6,477
РАЙОННЫЕ ВЗНОСЫ ЦУА		\$2,286
НЕПРЕДНАМЕРЕННЫЕ ПЛАТЫ		\$7,376
ПОРЯДОК СЕРВИСА		\$750
ХОРСКИЙ ДИРЕКТОР, АККОМПАНИСТ		\$2,250
МУЗЫКАЛЬНАЯ ПРОГРАММА		\$2,456
СОЗДАНИЕ РАССХОДОВ НА АРЕНДУ		\$19,000
РАЗНОЕ		\$100
КОФЕ-СЕРВИС		\$100
ПОСОБИЕ МИНИСТЕРСТВУ ЖИЛЬЯ		\$37,000
ЗАРПЛАТА МИНИСТРУ		\$6,000
ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ РАССХОДЫ ДЛЯ МИНИСТРА		\$450
ПЕНСИОННОЕ ПОСОБИЕ ДЛЯ МИНИСТРОВ		\$7,020
СТРАХОВАНИЕ (ДРУГОЕ, ЧЕМ ПАСТОРАМ)		\$1,200

Расходы	Фактический бюджет	любовь	Молитва	Развитие лидеров	Урожай	Поддержка министерств	Пастырская забота	Текущие расходы
		1	2	3	4	5	6	
COGOP (Ю и NC):								
1 Ю: 10% Церковная десятина, HPL1/L2,HLD,TC,HC	\$11,700	\$-	\$2,340	\$2,340	\$2,340	\$2,340	\$2,340	\$11,700
2 NC: 2% Церковная десятина, HLD	\$4,500	\$750	\$750	\$750	\$750	\$750	\$750	\$4,500
Подитог	\$16,200	\$750	\$3,090	\$3,090	\$3,090	\$3,090	\$3,090	\$16,200
Люди (персонал)								
3 Пастор (см. Обозначение компенсации)	\$13,920	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$13,920	\$13,920
4 Другие зарплаты	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-
5 Пособия (см. Обозначение компенсации)	\$39,432	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$39,432
Подитог	\$53,352	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$53,352
Имущество (накладные расходы)								
6 Климатические услуги (свет, тепло и вода)	\$9,600	\$-	\$-	\$-	\$-	\$9,600	\$-	\$9,600
7 Телефон	\$600	\$-	\$-	\$-	\$-	\$600	\$-	\$600
8 Страхование	\$6,000	\$-	\$-	\$-	\$-	\$6,000	\$-	\$6,000
9 Техническое обслуживание \$ Расходные материалы	\$1,100	\$-	\$-	\$-	\$-	\$1,100	\$-	\$1,100
10 Обслуживание \$ Принадлежности - Капитал	\$600	\$-	\$-	\$-	\$-	\$600	\$-	\$600
11 Ипотека - Основа	\$12,000	\$-	\$-	\$-	\$-	\$12,000	\$-	\$12,000
12 Ипотека - Процент	\$400	\$-	\$-	\$-	\$-	\$400	\$-	\$400
Подитог	\$30,200	\$-	\$-	\$-	\$-	\$30,200	\$-	\$30,200
Программы (Министерства)								
13 Церковная жизнь (небольшие группы, стипендии)	\$4,000	\$1,000	\$-	\$500	\$2,500	\$-	\$-	\$4,000
14 Студент (дети, молодёжь, если)	\$3,000	\$-	\$-	\$500	\$2,500	\$-	\$-	\$3,000
15 Христиане Ed (\$S,CIMS,Wed pm)	\$6,562	\$-	\$-	\$5,062	\$1,500	\$-	\$-	\$6,562
16 Взрослые (Пожилые люди, мужчины, женщины)	\$2,400	\$-	\$-	\$900	\$1,500	\$-	\$-	\$2,400
17 Проповедь, Евангелизация, Возрождение	\$2,000	\$1,000	\$-	\$1,000	\$-	\$-	\$-	\$2,000
18 Музыка (Хор, A/V, Команда похвалы)	\$5,624	\$2,000	\$-	\$500	\$3,124	\$-	\$-	\$5,624
Подитог	\$23,586	\$4,000	\$-	\$7,462	\$12,124	\$-	\$-	\$23,586
Имущество (Работа)								
19 Почтовые расходы	\$150	\$-	\$-	\$-	\$-	\$150	\$-	\$150
20 Расходы вксеркса	\$1,100	\$-	\$-	\$-	\$-	\$1,100	\$-	\$1,100
21 Офисные принадлежности - регулярные	\$200	\$-	\$-	\$-	\$-	\$200	\$-	\$200
22 Офисные принадлежности-Капитал	\$2,362	\$-	\$-	\$-	\$-	\$2,362	\$-	\$2,362
23 Гостеприимство	\$2,160	\$2,000	\$-	\$-	\$-	\$160	\$-	\$2,160
24 Разное	\$4,132	\$2,062	\$2,000	\$-	\$-	\$70	\$-	\$4,132
25 Библиотечные сборы	\$60	\$-	\$-	\$-	\$-	\$60	\$-	\$60
26 Реклама	\$60	\$-	\$-	\$-	\$-	\$60	\$-	\$60
Подитог	\$10,224	\$4,062	\$2,000	\$-	\$-	\$4,162	\$-	\$10,224

ФИНАНСОВАЯ ПОЛИТИКА И ПРОЦЕДУРЫ

Все системы финансового управления поддерживаются надёжными финансовыми политиками и процедурами, которые определяют операции и определяют, как ваша организация использует и управляет своими деньгами. Руководство по финансовым процедурам помогает установить финансовый контроль, который гарантирует, что финансовые данные являются точными, актуальными и полными для справки финансовым персоналом, доверенными лицами, менеджерами и другим персоналом.

Не существует единой модели для руководства по финансовым процедурам, и ваша система будет зависеть от потребностей и структуры вашей организации. Приведённые ниже рекомендации могут служить отправной точкой для вашего собственного руководства и могут быть адаптированы к конкретным потребностям и деятельности вашей организации.

ТИПОВЫЕ СОДЕРЖАНИЯ РАЗДЕЛОВ НА РУКОВОДСТВО ПО ФИНАНСОВЫМ ПРОЦЕДУРАМ

- **Финансовая ответственность опекунов**
- **Контроль за расходами:** т.е. кто что может тратить, и на каких полномочиях
- **Контроль финансовых активов:** т.е. для записей, полученные чеки и кто ложит их в банк
- **Бюджетный контроль:** то есть, кто может потратить, сколько и на что, а какие расходы требуют специального разрешения
- **Управление людскими ресурсами:** то есть, кто может нанимать и для какой роли и какие разрешения необходимы
- **Контроль физических активов:** то есть, кто может санкционировать продажу и аренду зданий и оборудования.
- В вашем руководстве также нужно будет включить ключевые элементы внешних финансовых правил.

ПРОЦЕСС БУХГАЛТЕРСКОГО УЧЁТА

Цикл бухгалтерского учёта, также обычно называемый **процессом учёта**, представляет собой ряд процедур по сбору, обработке и передаче финансовой информации. Учёт включает в себя запись, классификацию, обобщение и интерпретацию финансовой информации.

Финансовая информация представлена в отчётах, называется **финансовыми отчётами**. Прежде чем они смогут быть подготовлены, бухгалтерам необходимо собрать информацию о деловых операциях и записать и сопоставить их, чтобы определить суммы, которые должны быть представлены в отчётах.

Цикл не заканчивается представлением финансовой отчётности. Необходимо предпринять дальнейшие шаги для подготовки системы учёта для следующего цикла.

ШАГИ ЦИКЛА БУХГАЛТЕРСКОГО УЧЁТА

ШАГ 1: ИДЕНТИФИКАЦИЯ И АНАЛИЗ ДЕЛОВЫХ ОПЕРАЦИЙ:

- Процесс учёта начинается с выявления и анализа бизнес-транзакций и событий. Не все транзакции и события вводятся в систему учёта, а только те, которые относятся к бизнес-объекту или организации (например, личный кредит, сделанный владельцем, который не имеет никакого отношения к бизнес-субъекту, не учитывается).
- Затем все соответствующие транзакции анализируются для определения затронутых учётных записей и записанных сумм. Сюда входит подготовка деловых документов или **исходных документов**. Деловой документ служит основой для записи транзакции.

Шаг 2: ЗАПИСЬ В ЖУРНАЛАХ

- Журнал может быть в книжном, бумажном или электронном формате, где записываются транзакции. Бизнес-операции записываются с использованием системы учёта в **двух экземплярах**, то есть они записываются в записи журнала, содержащие как минимум две счёта (**один дебетовый и один кредитный**). Для упрощения процесса записи для транзакций часто используются специальные журналы, которые часто повторяются, таких как продажи, покупки, денежные поступления и денежные выплаты. Общий журнал используется для записи любых транзакций, которые нельзя вводить в специальные книги.
- Транзакции записываются в хронологическом порядке и по мере их возникновения.
- Журналы также известны как **книги оригинальной записи**. (Это означает, что это книги, в которых сначала регистрируются бизнес-транзакции).

Шаг 3: РАЗМЕЩЕНИЕ В БУХГАЛТЕРСКОЙ КНИГЕ

- Также известны как **книги окончательной записи**, бухгалтерская книга представляет собой набор учётных записей, которая показывает изменения, внесённые в каждую учётную запись в результате прошлых транзакций и их текущих балансов. После размещения всех транзакций в регистр, можно определить остатки каждой учётной записи. (Например, все дебетовые и кредитовые записи журнала, произведенных наличными, будут переведены на учётную запись счёта денежной наличности в регистре. Затем вы сможете рассчитать увеличение и уменьшение денежных средств для определения окончательного баланса наличных.)

Шаг 4: НЕУРЕГУЛИРОВАННЫЙ ПРОБНЫЙ БАЛАНС

- Контрольный баланс представляет собой список всех остатков на счетах основных бухгалтерских счетов на определённую дату до того, как будут произведены корректировки балансов, при подготовке финансовой отчётности, составленной в конце отчётного периода. Это отправная точка для анализа остатков на счетах перед внесением изменений в настройки.

- Все остатки на счетах извлекаются из бухгалтерской книги и размещаются в одном отчёте. Затем добавляются все дебетовые и кредитные сальдо. Общий дебет должен равняться общему кредиту.
- Когда обнаружены ошибки, **записи корректируются**, чтобы их исправить или изменить их эффект. Тем не менее, пробный баланс - это просто проверка, соответствуют ли общие дебиты общим кредитам, а не определять точность учётных записей.
- Некоторые ошибки могут существовать, даже если дебиты равны кредитам, таким как двойная проводка или пробел в записи транзакции.

Шаг 5: БАЛАНСИРУЮЩИЕ СТАТЬИ

- Корректировка записей производится в виде **начисления базисного учёта**.
- Это означает, что в конце отчётного периода могут быть понесены некоторые расходы, но ещё не зарегистрированы в журналах. Возможно, некоторые доходы были заработаны, но также не вошли в книги. Поэтому корректирующие записи подготовлены для обновления счетов до их суммирования в финансовой отчётности. Корректировка записей производится для начисления доходов или расходов, отсрочки (метод дохода или метод ответственности), предоплаты (метод актива или метод расчёта), амортизация и пособия.

Шаг 6: СКОРРЕКТИРОВАННЫЙ ПРОБНЫЙ БАЛАНС

- **Скорректированный пробный баланс** готовится после внесения изменений в записи, до подготовки финансовой отчётности. Необходимо проверить, соответствуют ли все дебиты всем кредитам после внесения корректирующих записей.

Шаг 7: ФИНАНСОВЫЕ ОТЧЁТЫ

- Когда счета являются актуальными и дебетовыми и кредитными остатками, может быть подготовлена финансовая отчётность. Это окончательный этап бухгалтерского учёта системы учёта. Полный комплект финансовых отчётов состоит из:
 - **Отчёта о совокупном доходе или отчёта о прибылях и убытках и прочих совокупных доходах**
 - **Отчёта об изменениях в равенстве**
 - **Отчёта о финансовом положении или бухгалтерском балансе**
 - **Отчёта о движении денежных потоков**
 - **Примечаний к финансовой отчётности**

ФИНАНСОВЫЙ ПЕРИОД

Бухгалтерский (финансовый) период представляет собой конкретный 12-месячный период, в течение которого бизнес-операции накапливаются в финансовых отчётах. Руководство и доноры требуют, чтобы эта информация сравнивала результаты и производительность в течение последовательных периодов времени. Хотя они могут различаться, типичный пример финансового периода будет с 1 марта 2016 года по 28 февраля 2017 года, последняя дата - конец финансового года.

ПЛАН СЧЕТОВ

План счетов - это список имён учётных записей, которые компания или организация идентифицировала и сделала доступными для записи транзакций в своей главной книге. Организация имеет гибкость, чтобы адаптировать свой план счетов для наилучшего удовлетворения своих потребностей, включая добавление учётных записей по мере необходимости.

В категориях операционных доходов и операционных расходов счета могут быть дополнительно организованы в соответствии с бизнес-функциями (такими как производство, продажа, администрирование, финансирование и т. д.) и/или различными отделами или программами организации.



Схема организации может служить схемой для её учетной схемы счетов. Например, если крупная организация делит свои операции на 10 отделов (например, администрация, маркетинг, отдел кадров и т. д.), каждый отдел, скорее всего, будет отвечать за свои собственные расходы (зарплаты, расходные материалы, телефон и т. д.). Каждый отдел будет иметь свой собственный счёт расходов на телефон, собственный счёт заработной платы и т. д.

Поэтому схема счетов, вероятно, отражает размер и сложность самой организации. Например, большой международный фонд с несколькими подразделениями может потребовать тысячи учётных записей, в то время как небольшая общинная добровольная ассоциация может нуждаться только в нескольких счетах.

На обратной стороне - пример некоммерческой Схемы Счетов руководство и основа ниже:

1. **ИМЯ СЧЁТА:** имя учётной записи в главной книге
2. **FS:** Финансовый отчёт, в котором отображается счёт
3. **SFP:** отчёт о финансовом положении
4. **SA:** Заявление о деятельности
5. **ГРУППА:** тип учётной записи
6. **КОД:** Предлагаемый код учётной записи для счёта

Название счёта	FS	Группа	Код
Наличные в банках	SFP	Наличные	1010
Мелкие расходы	SFP	Наличные	1040
Сбережения 5 Краткосрочные инвестиции	SFP	Наличные	1070
Управление дебиторской задолженностью	SFP	Задолженность на Счетах	1110
Депозит на сберегательные счета	SFP	Задолженность на Счетах	1115
Предоплаченные затраты	SFP	Прочие Активы	1450
Накопленный доход	SFP	Прочие Активы	1460
Инвестиции	SFP	Инвестиции	1580
Улучшение арендной собственности	SFP	Фиксированные операционные активы	1630
Мебель, фурнитура и оборудование	SFP	Фиксированные операционные активы	1640
Улучшение накопленной амортизации	SFP	Накопленная амортизация	1735
Накопленное обесценение	SFP	Накопленная амортизация	1745
Кредиторская задолженность	SFP	Кредиторская задолженность	2010
Начисленные расходы	SFP	Начисленные обязательства	2150
Отложенный доход	SFP	Начисленные обязательства	2310
Краткосрочные обязательства – прочие	SFP	Краткосрочные применения и займы	2570
Долгосрочные обязательства – прочие	SFP	Долгосрочные применения и займы	2770
Неограниченные чистые активы (средства)	SFP	Средства	3010
Временно ограниченные чистые активы (средства)	SFP	Средства	3110
Постоянно ограниченные чистые активы (средства)	SFP	Средства	3210
Взносы	SA	Прямые поступления	4010
Пожертвования	SA	Пожертвованные товары и услуги	4110
Неправительственные гранты	SA	Неправительственные субсидии	4230
Привлечение средств	SA	Прямые поступления	4430
Правительственные гранты	SA	Выручка от правительственных грантов	4510
Плата за обслуживание программы	SA	Продажи от партнеров и сборы	5180
Членские взносы	SA	Выручка от взносов	5210
Проценты/Краткосрочные инвестиции	SA	Выручка из инвестиций	5310
Разные поступления	SA	Выручка из других источников	5480
Зарплата сотрудников и директоров	SA	Зарплаты и связанные с этим расходы	7210

НЕКОМЕРЧЕСКАЯ СХЕМА СЧЕТОВ

Название счёта	FS	Группа	Код
Зарплата и отклады	SA	Зарплаты и связанные с этим расходы	7220
Пенсионные расходы	SA	Зарплаты и связанные с этим расходы	7230
Вознаграждения работникам - не пенсия	SA	Зарплаты и связанные с этим расходы	7240
Налоги на заработную плату и т.д.	SA	Зарплаты и связанные с этим расходы	7250
Учётные сборы	SA	Контрактные расходы	7520
Юридические услуги	SA	Контрактные расходы	7530
Профессиональные сборы - другие	SA	Контрактные расходы	7540
Аренда	SA	Расходы на установку и оборудование	8210
Расходы на размещение	SA	Расходы на установку и оборудование	8215
Коммунальные услуги	SA	Расходы на установку и оборудование	8220
Аренда оборудования и обслуживание	SA	Расходы на установку и оборудование	8260
Обесценение	SA	Расходы на установку и оборудование	8270
Износ и амортизация	SA	Расходы на установку и оборудование	8270
Поездки	SA	Расходы на поездки и встречи	8310
Конференции, съезды, встречи	SA	Расходы на поездки и встречи	8320
Проценты	SA	Другие расходы	8510
Страхование	SA	Другие расходы	8520
Членские взносы	SA	Другие расходы	8530
Развитие персонала	SA	Другие расходы	8540
Внешние компьютерные услуги	SA	Другие расходы	8560
Расходы на рекламу	SA	Другие расходы	8570
Положения в непредвиденных обстоятельствах	SA	Другие расходы	8580
Другие расходы	SA	Другие расходы	8590
Расходы по плохим долгам	SA	Бизнес-расходы	8610
Налоги с продаж	SA	Бизнес-расходы	8620
Налоги - другие	SA	Бизнес-расходы	

БУХГАЛТЕРСКОЕ ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ

Программное обеспечение учёта описывает тип компьютерных приложений (программного обеспечения), используемых для записи и обработки транзакций учёта в функциональных модулях, таких как кредиторская задолженность, дебиторская задолженность, общая бухгалтерская книга, платежный баланс и пробный баланс. Это функционирует как информационная система учёта. Некоторые примеры пакетов программного обеспечения для учёта включают: **Quickbooks, Sage Pastel** и **OMNI**.



ФИНАНСОВАЯ ОТЧЁТНОСТЬ

ФИНАНСОВЫЕ ОТЧЁТЫ

Финансовая отчётность или финансовый отчёт являются официальными отчётами о финансовой деятельности и позиции организации, где соответствующая финансовая информация представлена структурированным и легко понятным образом. Финансовые отчёты предоставляют информацию о результатах деятельности, финансового положения и денежных потоков организации. Они могут использоваться для принятия решений о распределении ресурсов или для учёта спонсорам.

БЮДЖЕТ И РАЗНИЦА

Большинство организаций готовят бюджет для каждой деятельности, в которой они участвуют, а также их нормальные повседневные операции. В конце данной деятельности или проекта или через определённые промежутки времени бюджет сравнивается с фактическими издержками и доходами и анализируются любые различия. Эта практика, называемая **дисперсионным анализом**, важна при управленческом учёте, она производит прогнозируемую информацию, необходимую для разработки бюджетов, измерения производительности, планирования, стратегического планирования и оценки результатов бизнеса.

ИЗМЕРЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТОВ

Измерение фактических результатов по сравнению с бюджетом необходимо для мониторинга и учёта деловой активности, результаты которой используются для дальнейшей оценки эффективности. Сравнение фактических расходов с расчётным бюджетом часто показывает разницу или дисперсию. Это может быть либо благоприятным (например, если фактические затраты на деятельность были равны или меньше, чем сумма, предусмотренная в бюджете) или неблагоприятны (если фактические расходы превысили первоначально запланированную сумму).

АНАЛИЗ РАЗНИЦЫ

Разница анализируется для определения того, что вызвало разницу между фактическими расходами и бюджетными расходами. Планирование бюджета и измерение результатов - это только начало процесса сравнения фактических и бюджетных расходов. Руководство использует отчёт о бюджете для определения причин любых изменений, чтобы оно могло рекомендовать соответствующие корректирующие действия. Потенциальные причины неблагоприятных отклонений могут включать нереалистичное бюджетирование, низкую производительность или непредвиденные события, над которыми организация, возможно, не имела контроля.

ПРИНЯТИЕ МЕР

Анализ дисперсии лучше информирует менеджеров о текущих операциях организации. Определение того, что было успешным и экономически эффективным, а что нет, позволяет менеджерам предпринимать корректирующие действия. Цель сравнения фактических и бюджетных расходов добавляет ценность организации посредством улучшения планирования, мониторинга, оценки и контроля. Таким образом, руководство может корректировать бюджет вверх или вниз, чтобы лучше отражать реальность и внедрять новые механизмы сокращения расходов или искать дополнительные источники дохода.

ЧАСТЬ В: УПРАВЛЕНИЕ ДВИЖЕНИЕМ ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ



ЧТО ТАКОЕ ДЕНЕЖНЫЙ ПОТОК?

Движение денежных средств - это деньги, которые ежемесячно перемещаются (**текут**) в вашу организацию и из неё. Хотя иногда может показаться, что денежные потоки только в одном направлении - вне вашей организации – но это происходит в обоих направлениях!

Денежные потоки поступают от спонсоров, сбора средств, продажи услуг, членских взносов, аренды и т. д. Если этот доход не будет получен в ожидаемое время или в срок, часть вашего денежного потока будет поступать из сборов дебиторской задолженности.

Денежные средства выходят в виде платежей за такие расходы, как аренда или ежемесячные выплаты по кредиту, налоги или другая кредиторская задолженность.

Подумайте о движении денежных средств в качестве изображения текущего счёта вашей организации. Если придёт больше денег, чем выйдет, у вас будет **положительный денежный поток**, и вам будет достаточно, чтобы покрыть ваши расходы. Если больше денег выходит, чем приходит, вам грозит перерасход, и вам нужно будет найти деньги, чтобы покрыть расходы. Вот почему новые организации часто нуждаются в **оборотном капитале** в виде достаточного начального финансирования, кредита или доступа к кредитам для покрытия дефицита денежных средств.

ПОЧЕМУ ВАЖЕН ДЕНЕЖНЫЙ ПОТОК?

Отсутствие наличных денег является одной из главных причин, по которым организации терпят неудачу. Неадекватные резервы наличности или нехватка денег закроют вашу организацию быстрее, чем что-либо еще. Прогноз денежного потока - это оценка суммы денег, которую вы ожидаете вложить в вашу организацию и за её пределами, и включает все ваши прогнозируемые доходы и расходы. Прогноз обычно охватывает следующие 12 месяцев, но может также охватывать краткосрочные периоды, такие как месяц или неделя.

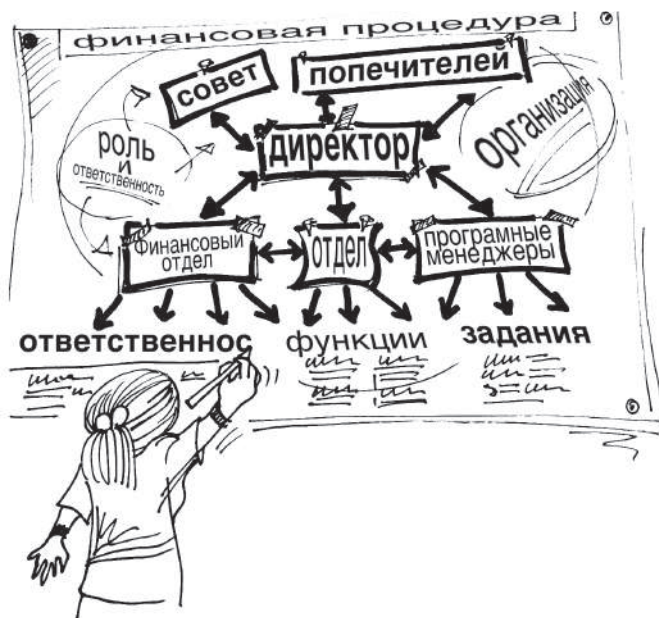
КАК МАКСИМИЗИРОВАТЬ ПОТОК ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ

Максимизация денежного потока организации позволяет получать доход быстрее, закончить проекты в течение более короткого периода времени и при меньших общих эксплуатационных расходах. Каждый метод, используемый для максимизации вашего денежного потока, путём сокращения расходов на бизнес и определения приоритетов проекта, может работать в сочетании, чтобы обеспечить упрощённые преимущества для вашей организации.

ПРИМЕР ВЕДОМОСТИ О ПОТОКЕ ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ

A	B	C	D	E
1		[Название Компании]		
2		Ведомость о потоке денежных ср		
3				
4		На окончание года	12/31/2008	
5		Наличные средства на начало года	15,700	
6				
7		Операции		
8		Денежные поступления от клиентов	693,200	
9		Оплата денежными средствами на		
10		Покупки инвентаря	(264,000)	
11		Расходы на общие операции и		
12		администрирование	(112,000)	
13		Расходы по зарплатам	(123,000)	
14		Проценты	(13,500)	
15		Подходные налоги	(32,800)	
16		Новые денежные потоки от операций	147,900	
17		Инвестиционная деятельность		
18		Денежные поступления от		
19		Продаж имущества и оборудования	33,600	
20		сбора основного долга по кредитам		
21		Продаж инвестиционных ценных бумаг		
22		Оплата денежными средствами на		
23		Покупку имущества и оборудования	(75,000)	
24		Предоставление кредитов другим		
25		организациям		
26		Покупку инвестиционных бумаг		
27		Новый денежный поток от инвестиционной деятельности	(41,400)	
28		Финансирование деятельности		
29		Денежные поступления от		
30		Выпуска акций		
31		Одалживания		
32		Оплаты денежными средствами на		
33		Выкуп акций (казначейских акций)		
34		Погашение кредитов	(34,000)	
35		Дивиденды	(53,000)	
36		Новый денежный поток от Финансирования деятельности	(87,000)	
37				
38		Чистый прирост денежных средств	19,500	
39				
40		Денежные средства на конец года	35,200	
41				

ЧАСТЬ С: СИСТЕМЫ ВНУТРЕННЕГО И ФИНАНСОВОГО КОНТРОЛЯ



Внутренний контроль - это политика и процедуры, установленные для обеспечения постоянной надёжности и точности систем бухгалтерского учёта, которые имеют решающее значение для финансовой целостности и подотчётности. Без точных учётных записей финансовые отчёты могут содержать ошибки, менеджеры не могут принимать обоснованные решения, организация не может точно отчитываться перед своими спонсорами, и её целостность и эффективность будет сказываться отрицательно. Процедуры внутреннего контроля в бухгалтерском учёте могут быть разбиты на 7 категорий, каждая из которых предназначена для предотвращения мошенничества и идентификации ошибок, прежде чем они станут проблемами. Этими категориями являются:

1 УПОЛНОМОЧЕННЫЙ ОРГАН

Требование, чтобы конкретные руководители санкционировали определённые типы транзакций, может добавить уровень ответственности за учётные записи, доказав, что транзакции были замечены, проанализированы и одобрены соответствующими лицами. Требование одобрения крупных платежей и расходов может помешать недобросовестным сотрудникам совершать крупные мошеннические операции с финансовыми средствами организации.

2 РАЗДЕЛЕНИЕ ОБЯЗАННОСТЕЙ

Разделение обязанностей включает разделение обязанностей по бухгалтерскому учёту, депозитам, отчётности и аудиту. Чем больше обязанностей разделено, тем меньше шансов на то, что какой-либо один сотрудник совершит мошенничество. Для небольших организаций, у которых есть только несколько сотрудников по бухгалтерскому учёту, разделение обязанностей между двумя или более людьми (например, совместное подписание чеков или снятие банковских счетов) или требующие критических задач, которые должны быть рассмотрены коллегами, может быть эффективными.

3 КОНТРОЛЬ ДОСТУПА

Относится к контролю доступа к различным частям системы учёта. Используя пароли и электронные блокировки доступа, неавторизованным пользователям может быть запрещён доступ к системе. Это также предоставляет средства для проверки использования системы с целью выявления источника ошибок или несоответствий.

4 ДОКУМЕНТАЦИЯ

Стандартизация документов, используемых для финансовых операций, таких как счета-фактуры, внутренние запросы материалов, инвентарные квитанции и заявки на поездки, могут помочь поддерживать согласованность в ведении учёта с течением времени. Использование стандартных форматов документов, которые нумеруются, облегчает просмотр прошлых записей при поиске источника несоответствия в системе. Отсутствие стандартизации может привести к тому, что элементы будут упущены или неверно истолкованы в таком обзоре.

5 ПРОБНЫЕ БАЛАНСЫ

Использование системы учёта двойного входа гарантирует, что книги всегда сбалансированы. Расчёт ежедневных или недельных пробных балансов может обеспечить регулярное понимание состояния системы и позволяет выявлять и исследовать расхождения на как можно более раннем этапе.

6 ВЫВЕРКА

Регулярные бухгалтерские выверки могут гарантировать, что балансы в вашей учётной системе соответствуют остаткам на счетах, принадлежащим другим организациям, например банкам, поставщикам и кредитным клиентам. Например, сверка банковских счетов включает в себя сравнение остатков денежных средств и записей о депозитах и поступлениях между вашей учётной системой и заявлениями банка. Любые различия между этими типами дополнительных учетных записей могут сразу выявлять ошибки или несоответствия в ваших собственных учётных записях или счетах других компаний.

7 ФИЗИЧЕСКИЕ АУДИТЫ

Физические аудиты включают в себя учёт денежных средств и отслеживание физических активов в системе учёта, таких как инвентарь, материалы и оборудование. Физический подсчёт может выявить хорошо скрытые расхождения в балансах счетов, вообще обходя электронные записи. Подсчёт наличных денег, если ваша организация регулярно продаёт продукты или услуги, может выполняться ежедневно или даже несколько раз в день. Более крупные проекты, такие как подсчёт запасов вручную, должны выполняться реже, возможно, на ежегодной или ежеквартальной основе.

ЧАСТЬ D: ФИНАНСОВАЯ УСТОЙЧИВОСТЬ



ЧТО ТАКОЕ ФИНАНСОВАЯ УСТОЙЧИВОСТЬ?

«Устойчивость - это способность организации защищать и управлять достаточными ресурсами, чтобы она могла эффективно и последовательно выполнять свою миссию без чрезмерной зависимости от любого источника финансирования».

Лиза Канон - «Жизнь вне помощи».

Устойчивость в финансовом выражении также может быть описана следующим образом:

«Финансовая преемственность и безопасность»

«Организация и её основная работа не рухнут, если внешнее финансирование будет снято».

«... когда ваша работа признана до такой степени, что вам не нужно собирать деньги».

На практике некоммерческие организации, достигшие финансовой устойчивости, характеризуются:

- **Диверсифицированной базой финансирования**
- **Наличием неограниченных средств**
- **Наличием финансовых резервов**
- **Сильными отношениями с заинтересованными сторонами**

Организации, стремящиеся достичь финансовой устойчивости, должны разработать стратегии, имеющие отношение к их текущему финансовому и ресурсосберегающему контексту.

ВАЖНОСТЬ ФИНАНСОВОЙ УСТОЙЧИВОСТИ

Важно рассмотреть более долгосрочный вопрос о том, как организация планирует продолжать финансирование и ресурсы своих общих операций для достижения своих целей в будущем. Для этого организация должна иметь долгосрочную стратегию финансирования, чтобы:

- **Выжить** в условиях, которые являются более «конкурентоспособными», в которых средства являются недостаточными и ограниченными.
- **Содействовать расширению** и разработке программ в сложном и изменяющемся мире. Организации должны иметь возможность исследовать и реагировать на меняющиеся потребности тех, кто работает, чтобы получать выгоду, иногда принимая инновационные или экспериментальные подходы, которые нелегко финансировать из традиционных источников.
- **Сократить зависимость** и распространить финансовый риск.
- **Создать базу поддержки** на местном уровне для программных мероприятий, что увеличит силу и авторитет организации.
- Исследовать возможность для **обеспечения жизнеспособности и поддержания** всех операций организации, а не только краткосрочных проектов.

СТРАТЕГИИ ФИНАНСОВОЙ УСТОЙЧИВОСТИ

Стратегия финансирования и план обеспечения устойчивости могут включать следующее:

- **Диверсификация** источников дохода
- Определение новых **потенциальных ресурсов**
- Увеличение **неограниченного дохода**
- **Расширение** ассортимента финансирования посредством эффективных стратегий сбора средств
- Максимальное возможное **сотрудничество и пожертвования** в натуральной форме
- **Получение доходов**
- **Создание резервов** и сбережений
- Управление **финансовыми вложениями** на будущее
- **Повышение эффективности и результативности** управления ресурсами

Кроме того, необходимо также учитывать разработку стратегии финансирования:

- Ключевые моменты **организационной и финансовой истории**
- Текущая **актуальность** программ
- **Конкуренты**

ДИВЕРСИФИКАЦИЯ ИСТОЧНИКОВ ДОХОДА

Увеличение разнообразия источников финансирования и типов финансирования повышает устойчивость. Требуется последовательный, регулярный и надёжный доход, и в целом верно, что **«деньги привлекают больше денег!»**.

ИДЕНТИФИКАЦИЯ ДОСТУПНЫХ РЕСУРСОВ

- Какие ресурсы доступны для организации?
- Откуда пришли или могли прийти эти ресурсы? ›

ИСТОЧНИКИ ПОТЕНЦИАЛЬНОГО РЕСУРСА

ШИРОКАЯ ОБЩЕСТВЕННОСТЬ: • Мероприятия по сбору средств сообщества • Членские взносы • Индивидуальные пожертвования • Волонтерство • Наследство	КОРПОРАТИВНЫЙ СЕКТОР: • Гранты • Партнёрские отношения • Спонсорство • Предоставление навыков/волонтеров • Подтверждения продукта • Пожертвования на оборудование
ПРАВИТЕЛЬСТВО/КВАЗИПРАВИТЕЛЬСТВО: • Контракты/тендеры • Гранты • Финансирование: Национальное агентство развития, Национальная лотерея* • SETA и Национальный фонд навыков*	ГРАЖДАНСКОЕ ОБЩЕСТВО: • Общественный фонд • Университеты, колледжи, школы • Религиозные организации • Профсоюзы • Другие НКО
МЕЖДУНАРОДНЫЕ ДОНОРЫ: • Программные гранты • Гранты для основного финансирования • Пожертвования	ТРАСТЫ/ФОНДЫ: • Пожертвования • Гранты • Наследство
Поддержка может предоставляться в форме: - Грантов - Пространства - Навыков - Оборудования - Волонтерства - Быть в качестве рынка для товаров или услуг - Обмена ресурсами	Доходы могут быть получены: - Плата за услуги - Заключение контрактов - Аренда - Продажи продуктов - Пожертвования - Процент от инвестиций/депозитов

(*Доступно только для южноафриканских организаций. Обратитесь к своему правительству, чтобы узнать об аналогичных государственных инициативах.)

ТИПЫ ПОЛУЧЕНИЯ ДОХОДА

НЕОГРАНИЧЕННЫЙ ДОХОД

Стратегия финансирования должна включать план увеличения финансирования, который может быть использован по усмотрению организации и который **не ограничен или не предназначен для какой-либо конкретной цели**. Этот неограниченный доход даёт организации **гибкость** в финансировании своей деятельности, устранении недостатков в финансировании, удовлетворении неотложных потребностей или создании резервов.

ОГРАНИЧЕННЫЙ ДОХОД

Всё чаще контракты на финансирование предоставляют гранты, которые попадают в категорию с ограниченным доходом, где указаны **конкретные условия использования этих средств**. Условия могут регулировать расходы, на которые могут быть потрачены средства, или какие результаты должны быть достигнуты при использовании средств. В таких случаях контракты могут требовать конкретной отчётности по использованию гранта или могут потребовать возврата неоплаченных средств донору.

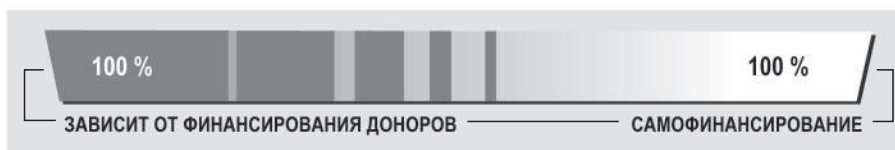


СОЧЕТАНИЕ ИСТОЧНИКОВ ФИНАНСИРОВАНИЯ

Спонсоры чаще всего с энтузиазмом относятся к предоставлению грантов, если они знают о других спонсорах, которые также финансируют организацию. Многие организации зависят от одного или двух крупных международных/двусторонних доноров. Это приводит к:

- Спонсор, потенциально имеет слишком большой контроль, что уменьшает автономию организации
- Большие уровни финансового риска - если ключевой спонсор откажется, это может привести к закрытию организации
- Неоправданная зависимость от всё более дефицитного ресурса

Степень разнообразия источников финансирования (как с точки зрения типов различных спонсоров, так и типов доходов) может быть проиллюстрирована как континуум (ниже), и организации в рамках своей финансовой стратегии должны решить, где они сейчас находятся и где они хотят, реалистично, двигаться по этому континууму.



Необходимо контролировать разнообразие источников финансирования, и это можно сделать, используя соотношение **зависимости от доноров** - в какой степени организация зависит от донорских средств?

$$\text{ОБЩАЯ СУММА ОТ ДОНОРОВ} \times 100 / \text{ОБЩИЙ ДОХОД} = \text{ПРОЦЕНТНАЯ ЗАВИСИМОСТЬ}$$

Это соотношение можно оценить по сравнению с прошлыми годами и с другими подобными организациями, но следует отметить, что результат очень сильно зависит от характера работы.

Цель обзора объединения финансирования заключается в увеличении гибкости ресурсов (путём **увеличения неограниченного финансирования**) без неприемлемого уровня риска. Упражнение должно осуществляться реалистично:

- Самофинансирование предполагает **время, усилия и специальные навыки**
- Не все организации участвуют в мероприятиях, которые хорошо **подходят для схем самофинансирования**
- Наибольший риск состоит в том, что организация **может потерять из виду свои цели**.

ПУТЬ К БОЛЕЕ ДИВЕРСИФИЦИРОВАННОЙ ФИНАНСОВОЙ БАЗЕ



Deciding your funding mix (adapted from Norton, 1996 ¹)

БУДУЩИЕ ПЛАНЫ ФИНАНСИРОВАНИЯ

Стратегия по сбору средств организации должна учитывать не только текущие потребности организации в финансировании, но также события, для которых требуется конкретная инициатива по сбору средств, такие как:

- Новые цели, программы или планы действий
- Возможности новых источников финансирования
- Предстоящий отъезд предыдущих спонсоров
- Необходимость расширения существующих услуг

Процесс финансового планирования должен **постоянно контролировать окружающую среду по сбору средств**, с тем, чтобы можно было планировать необходимость дополнительных ресурсов по сбору средств, когда это необходимо.



Сбор средств может быть **дорогостоящим**, как бы он ни осуществлялся. Специалисты, сотрудники/консультанты пользуются большим спросом и стоят дорого. Результаты усилий по сбору средств обычно **занимают 12-18 месяцев**. Поэтому важно:

- Провести **анализ затрат-выгод**, чтобы гарантировать, что ожидаемый дополнительный доход перевешивает дополнительные расходы по сбору средств. Эти расходы будут не только вознаграждением, но и всеми связанными с этими расходами, такими как помещения, поездки (возможно, за рубеж), оборудование, связь и рассылка. Также будут затраты времени, так как сборщик получает информацию о программе от других сотрудников.
- Решить, должен ли сборщик средств быть консультантом или сотрудником. Если это сотрудник, вопрос о срочном контракте должен серьезно быть рассмотрен. В любом случае должны быть проведены переговоры по целевым показателям по сбору средств [NB: Южноафриканский институт фандрайзеров не одобряет сбор **средств на основе комиссий** и считает, что сборщикам средств следует платить рыночную ставку, соответствующую требованиям работы.]
- Обеспечить, чтобы приверженность целям шла рука об руку с необходимостью **налаживания долгосрочных отношений финансирования** и разработки устойчивых методов и схем сбора средств.



ПОЛУЧЕНИЕ ДОХОДА

Чтобы оценить потенциал организации для получения собственного дохода, важно ответить на соответствующие вопросы, связанные с потенциальными областями получения дохода. Некоторые из них приведены ниже.

МАКСИМИЗАЦИЯ ПРИБЫЛИ ОТ СУЩЕСТВУЮЩИХ АКТИВОВ

- Какие активы или ресурсы принадлежат вашей организации (например, земля, транспортное средство, компьютер)?
- Используются ли эти активы организацией?

- Другие хотели бы использовать эти активы (выращивать овощи, делиться транспортными расходами, готовить документы) и быть готовы платить за использование?
- Можем ли мы сдавать в аренду, делиться или подписывать актив и получать регулярный доход от аренды (например, лизинг участка другим лицам в сельскохозяйственных целях, а также транспортировку и продажу продукции)?
- Можем ли мы конвертировать актив в другую цель и получать от него доход
- (например, аренду помещения на участке, используя ваш автомобиль для лифтового клуба)?
- Можем ли мы создать землю или продать или сдавать её в аренду?
- Будет ли необходимо использовать дополнительный персонал для запуска или контроля за новой деятельностью (нужен ли специальный драйвер для лифтового клуба или кто-то, кто будет контролировать использование компьютера)?
- Будут ли покрываться дополнительные расходы за счёт ожидаемого дохода?
- Разрешает ли ваш управляющий документ /устав такую деятельность с точки зрения цели организации?
- Существует ли необходимость рассмотреть вопрос о создании отдельного юридического лица для этой деятельности, приносящей доход?
- Рассмотрены ли затраты на такое разделение (например, судебные издержки, аудиторские сборы, налогообложение)?
- Каковы варианты, если актив больше не нужен?
- Может ли актив продаваться, а выручка используется для других целей? Существуют ли ограничения на продажу или использование выручки (например, могут ли поступления от продажи актива использоваться для текущих расходов организации или использовать его для замены исходного актива или приобретения чего-либо подобного)?



МЕРОПРИЯТИЯ ПО СБОРУ СРЕДСТВ СООБЩЕСТВА

- Есть ли желающие добровольцы, которые хотели бы организовать работу и работать над ней?
- Каковы риски, связанные с мероприятием (потеря денег, плохая реклама)?
- Учитываются ли контрольные риски, как будут обрабатываться денежные средства?
- Учитывают ли ваши усилия характер и интересы потенциальных участников?
- Сфокусированы ли усилия по сбору средств на определённую цель?
- Стоит ли тратить силы на потенциальное отвлечение от основной деятельности организации?

ВЗИМАНИЕ ПЛАТЫ ЗА УСЛУГИ

- Имеют ли ценность услуги организации?
- Могут ли существующие клиенты оплачивать услуги?
- Имеет ли смысл развития взимать небольшую или номинальную плату с существующих клиентов?
- Может ли какая-либо из услуг быть распространена на других, которые могут позволить себе платить больше?
- Будет ли обслуживание новых клиентов компрометировать или приуменьшать цели и видение организации?
- Можно ли предлагать специализированные услуги через другие организации для достижения общих целей?
- Соответствуют ли услуги службе государственной службы (например, обучение в общинах)?
- Существует ли достаточная экспертиза для участия в тендере на предоставление услуг?
- Существует ли возможное соответствие между услугами организации и потребностями бизнеса (например, обучение грамотности, консультирование по вопросам травм, просвещение по вопросам ВИЧ/СПИДа)?
- Можно ли определить полную стоимость доставки этих услуг?
- Сколько бы бизнес-клиентов были готовы платить? Стоит ли с точки зрения затрат и влияния усилий?
- Существуют ли системы для обеспечения того, чтобы все полученные суммы были начислены клиентам и собраны организацией?
- Существует ли чёткая политика в отношении сотрудников, получающих оплату или гонорары за работу, выполняемую для третьих лиц, что гарантирует отсутствие двойных или ненадлежащих платежей (например, организация или директор получают доход от презентации лекции, представленной директором)?

ЗАПУСК БИЗНЕСА

- Будет ли бизнес поглощать слишком много ресурсов организации (деньги, время, энергия)?

- Какой бизнес подходит (обучение навыкам, предоставление услуг, объектов)
- Существует ли рынок для конечного продукта?
- Может ли рынок заплатить соответствующую цену?
- Как будет достигнут рынок - как с точки зрения доставки, так и маркетинга?
- Имеются ли внутренние навыки для ведения бизнеса; если нет, откуда они будут получены?
- Существуют ли реальные цели и задачи для бизнеса?
- Доступен ли необходимый капитал?
- Кто будет владеть и управлять бизнесом (может потребоваться отдельная структура)?
- Имеются ли все необходимые структуры и ресурсы?
- Может ли структура быть создана для минимизации налога на прибыль?



ПАРТНЁРСТВО С БИЗНЕС-КОРПОРАЦИЕЙ

- Было ли проведено стратегическое мышление и исследования для определения возможных областей, в которых корпоративное партнёрство может быть полезным?
- Рассматривались ли местные предприятия в качестве потенциальных партнёров?
- Имеет ли организация текущую информацию о тенденциях и интересах бизнеса в этой сфере?
- Есть ли **совпадение** интересов с компанией?
- Каким образом компания могла бы поддерживать организацию и её цели?
- Возможно ли совершать общение, образование и информацию для компании и её персонала?

МАКСИМАЛЬНЫЙ ИНВЕСТИЦИОННЫЙ ДОХОД И ПРИБЫЛЬ

(Также см. Раздел Инвестирование резервов)

- Какова инвестиционная политика организации?
- Существуют ли этические или другие причины, связанные с целями организации, которые исключают определённые инвестиции?
- Каков профиль риска организации и как это влияет на выбор инвестиций?
- Имеются ли хорошие рекомендации по инвестициям в руководящем органе или через других консультантов?
- Какова проекция средств, доступных для инвестиций и на какой период?
- Существуют ли надлежащим образом контролируемые механизмы для мониторинга денежных потоков и ежедневного перемещения денег?
- Может ли организация работать только с одним текущим (чековым) счётом?
- Может ли организация договориться об автоматическом механизме подметании с банком, чтобы переводить лишние деньги в одночасье на счёт/депозит?

ВЗЫМАНИЕ ПЛАТЫ ЗА УСЛУГИ

- Имеют ли ценность услуги организации?
- Могут ли существующие клиенты оплачивать услуги?
- Имеет ли развивающийся смысл взимать небольшую или номинальную плату с существующих клиентов?

ПОСТРОЕНИЕ РЕЗЕРВОВ

ПОНИМАНИЕ ФИНАНСОВЫХ СРЕДСТВ И РЕЗЕРВОВ

Финансы и резервы обычно можно определить как **остаток неизрасходованных ресурсов**, которые могут быть **использованы** для финансирования будущих расходов организации или которые **инвестируются в собственность или основные средства** и, следовательно, недоступны для других целей. **Накопленные финансы и резервы**, отражённые в балансе в конце финансового года, составляют резерв неиспользованных средств, удерживаемых организацией. Единственный способ увеличить накопленные средства - **создать профицит в текущем году**, который добавляется к накопленным средствам предыдущих лет.

ПОЧЕМУ НЕОБХОДИМЫ РЕЗЕРВЫ?

Хотя некоторые утверждают, что средства, предоставляемые организации, следует немедленно использовать, организациям необходимо иметь резервы **для обеспечения**, насколько это возможно, их **будущих целей и расходов, связанных с ними**, а также **устойчивость** организации в будущем.

В краткосрочной перспективе организациям могут потребоваться **дополнительные ресурсы для восполнения пробела, если произойдет непредвиденное ухудшение притока доходов** (например, задержка получения грантов, неудачная инициатива по сбору средств, потеря регулярного спонсора). Также может потребоваться **завершить деятельность**, которая не была полностью покрыта полученным финансированием, или иметь **гибкость, необходимую для удовлетворения непредвиденных / изменяющихся потребностей программы / бенефициара**. В более долгосрочной перспективе многие организации теперь стремятся **уменьшить или устранить зависимость от финансирования доноров** путём создания резервов. Цель состоит в обеспечении того, чтобы все больший объем затрат (в частности, основные административные базовые эксплуатационные расходы, которые трудно поднять для финансирования) **можно было покрыть за счёт доходов** от разумного инвестирования резервов.

КАК МОЖНО СОЗДАТЬ РЕЗЕРВЫ?

Важно помнить, что резервы создаются за счёт накопленных излишков. Излишки могут быть созданы двумя способами:

СОКРАЩЕНИЕ РАССХОДОВ

Может быть и возможно выполнить все запланированные мероприятия и достичь ожидаемых результатов с более **низкой стоимостью, чем ожидалось** (заложено в бюджете), эффективно управляя расходами. Это приведёт к избытку. Однако важно отметить, что расходы также могут быть меньше, чем соответствующий доход, если доход был получен заранее, а некоторые из мероприятий необходимо будет выполнить/завершить в следующем году. Это не является излишком и должно учитываться как доход, полученный заранее.

ПОВЫШЕННЫЙ ДОХОД

Дополнительные ограниченные поступления обычно потребуют дополнительных расходов и, следовательно, не вносят свой вклад в излишек. Таким образом, **максимизация неограниченного дохода** является ключом к созданию излишка, который может быть добавлен в резервы. Примеры способов увеличения резервов через неограниченные средства приведены ниже:

- **Отложить любой неизрасходованный неограниченный доход, например:**
 - *Доходы по инвестициям (проценты, дивиденды и т. д.);*
 - *Собственный доход организации (плата за услуги, продажа ресурсов и т. д.);*
 - *Все нецелевые пожертвования;*
- **Свести к минимуму расходы, понесённые для получения неограниченного дохода, путём поиска спонсорства или пожертвований натурой, которые отвечали бы по меньшей мере части затрат (например, путём получения пожертвования для покрытия**

производственных издержек учебного пособия, которое затем могло бы быть продано организацией, так чтобы чистый доход от продаж был выше, чем издержки производства).



- **Создавать сборы за свои программы.** Если преследуется стратегия взимания затрат на программы, должна быть прозрачность и связь с финансирующими организациями, которые предоставляют финансирование для этих программ.
 - **Обеспечивать будущие непредвиденные расходы,** проводя **сборы** за резерв, расходы на замену транспортных средств и оборудования и т. д. Эти **сборы**, конечно же, будут включены в бюджеты программ, которые были одобрены спонсорами программы. [NB: Принципы общепринятого бухгалтерского учёта (GAAP) не позволяют включить резервный резерв в качестве обязательства в аудиторскую финансовую отчётность; однако он может быть отражён как назначенный резерв.]
 - **Начислять сборы для внутреннего управления или накладных расходов для каждой из программ.** Этот сбор может быть установлен или основан на разумном проценте расходов по программе. Плата будет составлять часть неограниченного дохода организации, и после того, как она будет компенсирована соответствующими управленческими/накладными расходами, любой неизрасходованный остаток создаст излишек, который может быть добавлен в резервы.
 - **Начислять сборы для программ по использованию ресурсов,** таких как помещения, транспортные средства, копировальный аппарат или кадровые ресурсы. Такие ресурсы следует взимать с реалистичной ставки, которая применяется последовательно. Ставка, с которой взимается ресурс, может быть:

- **Возмещение затрат**
- **Согласованная ставка**
- **Рыночная**

(См. Приложение В для примеров сборов за программы)

- Если на программы взимается плата за ресурсы, которые они используют, необходимо отметить ряд дополнительных пунктов:
 - Такие же **затраты никогда не должны покрываться дважды** для создания резерва (например, если текущие расходы на транспортные средства полностью и конкретно финансируются, эти расходы также не должны взиматься с программных бюджетов).
 - **Учёт возмещения затрат довольно сложен.** Это лучше всего достигается за счёт контроля за фактическими расходами и возмещением затрат. Затем может быть проведено периодическое упражнение для обеспечения надлежащего соответствия затрат и возмещений прежде чем любой излишек берётся на соответствующий резервный счёт.
 - **Метод начисления сборов с программ должен применяться последовательно** повсеместно и должен быть тем же самым методом, который используется в процессе составления бюджета. Сборы на использование ресурсов для программ должны быть раскрыты и должны характеризоваться прозрачностью во всех взаимодействиях.

КОНКРЕТНЫЙ РЕЗЕРВ УСТОЙЧИВОСТИ

Другим вариантом создания резервов является, в частности, **привлечение спонсоров** для создания конкретного резерва устойчивости путём:

- **Внесения конкретных взносов в резерв на разовой или ежегодной основе;**
- **Обеспечения финансирования для генерации дохода собственных возможностей организации и деятельности;**
- **Согласия с тем, что любые сбережения расходов или другие недорасходоedанные средства, которые не повлияли на реализацию программы, передаются в резерв устойчивости;**
- **Подачи конкретного обращения на средства для определённой цели (например, средства на покупку имущества для использования организацией).** Это также обеспечило бы некоторое повышение стоимости капитала, поскольку стоимость имущества увеличивается.

На самом деле **создание резервов, вероятно, будет медленным процессом**, если только организации повезло, чтобы иметь **сбережения (заначку)** или неожиданную удачу. Также легко, без строгого финансового планирования, **позволить резервам сокращаться** («это только временное снижение дохода», «Бог предоставит»,

«мы должны разрешить бюджетный дефицит в этом году, поскольку мы не можем сокращать персонал» ит.д.). В результате, стратегия финансирования должна чётко указывать критерии для создания резервов и не должно быть позволено слабого/плохого управления, что могло бы отклонить организацию с её пути.

НАКОПЛЕННЫЕ ФИНАНСОВЫЕ СРЕДСТВА

Как объяснялось выше, резервы могут создаваться только за счёт накопления излишков за предыдущие годы. **Накопленные излишки часто называются накопленными средствами на балансе, но не всегда разбиваются на их составные части** (например, конкретное финансирование грантов, которое ещё не было потрачено, и неограниченный доход, созданный организацией).

Важно дать объяснение (разбивку) о том, что составляет накопленные средства, чтобы быть прозрачным и предоставлять ценную информацию пользователям финансовой отчётности. Накопленные средства организации могут состоять из:

- **ОГРАНИЧЕННЫХ СРЕДСТВ:** финансовые средства, на которые распространяются конкретные условия, наложенные донором или указанные в конкретном обращении, который генерировал средства.
- **ИНВЕСТИРОВАННЫХ СРЕДСТВ:** средства, которые уже вложены в имущество или другие основные средства и поэтому недоступны для других целей.
- **НЕОГРАНИЧЕННЫХ СРЕДСТВ:**

Назначенные резервы - это средства, которые сама организация назначила или выделила для **определённой цели** и которые, поэтому остаются на усмотрение руководящего органа

Общие средства - эти **излишки ресурсов** могут быть **свободно размещены** по усмотрению руководящего органа, но не должны подниматься и падать без надлежащего контроля и разрешения. Мы бы рекомендовали создать такой резерв для **покрытия операционных расходов** в течение **3 - 6 месяцев** для покрытия таких ситуаций, как ухудшение финансирования. чтобы контролировать уровень резерва, необходимо использовать **коэффициент выживаемости**:

**ОБЩАЯ СУММА НЕОГРАНИЧЕННЫХ СРЕДСТВ И РЕЗЕРВОВ/ОБЩАЯ
СУММА ГОДОВЫХ РАСХОДОВ X 52 = КОЛИЧЕСТВО НЕДЕЛЬ**

Это подсчитывает, как долго организация может продолжать (с точки зрения недель), если доходы высохнут, а уровни деятельности и расходов остаются неизменными.

ВИДЫ НАЗНАЧЕННЫХ РЕЗЕРВОВ

ФОНД ПОЖЕРТВОВАНИЙ

Фонд пожертвований основан на отмене неограниченного дохода в течение длительного периода времени и средств доноров, предоставляемых специально для этой цели. Этот резерв обеспечит основную (капитальную) сумму, из которой организация может **покрыть всевозрастающую часть своих издержек из дохода**, полученного от его разумных инвестиций. Этот резерв обычно инвестируется в паевые фонды или акции, чтобы обеспечить рост капитала, а также доход от процентов или дивидендов. Доход реинвестируется (для увеличения первичной суммы до тех пор, пока организация не получит доход от части своих затрат). Предполагается также, что основная **сумма не конвертируется в доход**, а скорее сохраняется в составе капитала организации - резервы, которые будут доступны только в чрезвычайной ситуации.

РЕЗЕРВ ДЛЯ СОКРАЩЕНИЯ ШТАТОВ

Это не то, что многие организации хотят рассмотреть. Однако разумное руководство обеспечивает, что в случае сокращения персонала, **имеются достаточные средства для оплаты пакетов по сокращению**. Резерв выделяет средства для этой цели. Необходимые суммы должны быть пересчитаны ежегодно на основании права нынешних сотрудников, в соответствии с их зарплатой и продолжительностью службы.

ФОНД ЗАМЕНЫ АКТИВОВ

Организации должны учитывать затраты на замену активов в конце срока их полезного использования (т.е. когда они больше не функционируют). Средства, **необходимые для замены активов**, необходимых для эффективного функционирования организации, часто не предоставляются спонсорами на разовой основе - поэтому для этого необходимо зарезервировать достаточные средства в резерве. Этот резерв может быть создан за счёт сборов за различные программы для использования активов, за вычетом фактических эксплуатационных затрат на активы.

NB: Каждый резерв ДОЛЖЕН быть представлен наличными в банке или в инвестициях. Целесообразно физически переводить назначенные суммы на отдельные (процентные) банковские счета или инвестиции.

ПОЛИТИКА РЕЗЕРВОВ

Существует риск того, что разумная организация, которая создаёт резервы, теряет поддержку/симпатию доноров, поскольку она **не объяснила причины наличия резервов**. Поэтому жизненно важно, чтобы, поскольку организация планирует

создавать резервы, она также должна **подготовить и одобрить политику резервов**. Другие причины для утверждения руководящим органом политики в отношении резервов, включают:

- Это **фундаментально для планирования**;
- Она **поддерживает усилия по сбору средств**;
- Это **повышает эффективность принятия решений**, гарантируя, что резервы не создаются до такой степени, что менеджеры становятся самодовольными или ленивыми в управлении организацией.

Политика должна чётко указывать:

- **Суть резерва**
- **Цель**, для которой он был сформирован
- **Целевую сумму**, в которой резерв должен быть создан (если применимо) и **целевая дата**, с которой стратегии сбора средств должны стремиться достичь целевой суммы
- **Уровень полномочий и контроля**, необходимых для освобождения резерва для целей, для которых он был первоначально предназначен.

Чтобы создать политику резервов, организация должна:

- **Изучить свой баланс** и решить, что должно быть учтено в её резервных расчётах
- **Создать свои планы будущих расходов** (различать капитальные и доходные обязательства)
- **Установить источники и надёжность будущих потоков доходов** и определить любые связи между доходом и расходами (такими как доход от предоставления услуг, нанятых по контракту)
- **Оценить уровень финансового риска**, который должен покрывать эти резервы. Это может быть достигнуто путём анализа переменных доходов и расходов на индивидуальной основе и может включать обзор недостатков в прошлом бюджете, а также оценку степени изменчивости будущих обязательств по расходам. Однако оценка может включать в себя актуальный расчёт капитального фонда, который потребуется для финансирования будущих обязательств по расходам (особенно полезен для организаций с исследовательскими обязательствами или для поддержания дома).
- Решить, следует ли **указывать политику** в отношении конкретных денежных сумм или как **коэффициент покрытия** (например, отношение резервов к расходам). Некоторые организации стремятся к тому, чтобы резерв был равен по меньшей мере **3 месяцам постоянной заработной платы сотрудников** (чтобы покрыть расходы на сокращение персонала, если это необходимо, в соответствии с требованиями закона). Другие организации стремятся покрыть определённое количество месяцев общих расходов.
- **Просмотрите, что делают аналогичные организации.**

После того, как политика будет создана, её **следует держать под контролем** (возможно, в течение трёхлетнего цикла), поскольку политика в конечном итоге будет основываться на оценке в соответствии с тем, что наиболее подходит для преобладающих обстоятельств. (См. Приложение С по примеру Политики Резервов).

ИНВЕСТИРОВАНИЕ РЕЗЕРВОВ

Организация должна добросовестно решать, как наилучшим образом инвестировать свои резервы в целях обеспечения защиты своего капитала, необходимости роста капитала и требования о долгосрочной финансовой устойчивости. Это должно привести к утверждению руководящим органом **стратегии и политики инвестирования резервов** (например, в Приложении С). В частности, эта политика будет учитывать:

- Уровень **риска**, который готова взять на себя организация
- Вероятные **сроки и использование** резервов (для каждого типа резервов может потребоваться иной инвестиционный подход из-за различной потребности в ликвидности)
- Наличие рекомендаций по инвестициям руководящему органу (и стоимости, если таковые имеются)
- Степень **разнообразия**, необходимая для инвестиционного портфолио.

Если организации не проявляют осторожности при отмене денежных средств, представляющих резервы, и эффективного управления этими наличными деньгами, они могут оказаться в ситуации, когда наличные деньги или активы, связанные с запасами, **истощаются** или **заимствованы** для других целей.

Следует также отметить, что средства не должны инвестироваться, если:

- Денежные средства необходимы для операционных расходов (такие средства должны храниться в процентах или на текущем счёте)
- Денежные средства возникают из-за получения грантов для конкретных целей (такие средства будут положены на депозит, в соответствии с условиями соответствующего договора о финансировании)



ЭФФЕКТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ РЕСУРСАМИ

Финансовая устойчивость улучшается, если организация способна:

- **Эффективно управлять своими текущими ресурсами**
- **Использовать полученный доход как можно эффективнее**

Можно проанализировать, насколько в полной мере используется доход, глядя на процент дохода, потраченного на различные расходы, такие как заработная плата, администрирование, сбор средств и программные мероприятия. Это можно сравнить с прошлым и с **результатами** других подобных организаций.

РАССХОДЫ ЗА ЕДИНИЦУ/ГРУППУ X 100 ÷ ОБЩИЙ ДОХОД = ПРОЦЕНТ

Также важно рассмотреть вопрос об использовании общих расходов - **использование менее, чем 75% дохода** не считается приемлемым, в случае если нет особых обстоятельств.

При осуществлении финансового планирования **важно устанавливать стандарты для различных показателей** в контексте прошлой работы, сравнения с другими организациями, восприятия приемлемого и будущих организационных целей. Доноры часто задают один вопрос:

**«Сколько моих денег идет на цель,
ради которой существует организация?»**

Одним из ключевых показателей, на основе вышеописанного коэффициента эффективности, является **уровень сбора средств и административных расходов**. В целом считается, что 20% слишком высоки, но нет единой цифры, которая может быть применена ко всем организациям, потому что:

- Организации находятся на **разных стадиях развития** и поэтому будут иметь разные потребности в развитии административной инфраструктуры, сборе средств и приносящих доход инициативах
- Организации **генерируют доход по-разному** - некоторые из них почти гарантируют финансирование, если они связаны, например, с церковной деноминацией или средствами от пожертвований. Другие должны будут работать на каждый цент, который они привлекают.

- *Различные организации имеют **разную политику бухгалтерского учёта** и трактуют расходы по-разному. Например, некоторые будут рассматривать рекламу, не как сбор средств, а как расходы на общественное образование или пропаганду.*
- *Организации уделяют **разное внимание важности** этих задач. Некоторые из них будут использовать минимальный уровень администрирования в надежде на то, что его считают эффективным, в то время как другие видят хорошее администрирование в качестве основы, на которой организация должна быть построена, чтобы обеспечить её полную сохранность. Некоторым придётся управлять небольшим количеством грантов или программ; другие могут иметь дело со многими либо и тем и другим. Некоторые организации осуществляют свою работу за счёт грантового финансирования от других организаций, тогда как другие управляют и осуществляют различные программы.*

Наилучший подход заключается в **проведении любых исследований, необходимых** для установления разумного и обоснованного уровня расходов на администрирование и сбор средств, по сравнению с прямыми «благотворительными» расходами для конкретной организации. Затем должен быть установлен соответствующий метод измерения и целевые уровни и включаться в политику, принятую руководящим органом, которая должна отслеживать, как эта пропорция перемещается при составлении бюджета с одного года на следующий или в течение 3 - 5 лет скользящей средней.



НАЛОГОВЫЕ ЛЬГОТЫ И ПОСЛЕДСТВИЯ

«В этом мире ни в чём нельзя быть абсолютно уверенным, кроме неотвратимости смерти и налогов»,

- Бенджамин Франклин, один из отцов-основателей Соединённых Штатов, 1789 год.

Хотя сегодняшние организации могут избежать **смерти** (по крайней мере, в ближайшем будущем), имея хорошие планы по обеспечению устойчивости, они **подчиняются законам налогообложения**, хотя это общепринятый миф о том, что НКО имеют божественное право, которое исключает их из любого налогообложения!

Поэтому невозможно было бы окончательно доработать планирование устойчивого развития без надлежащего **рассмотрения потенциальных налоговых последствий**. В приведённых ниже разделах рассматриваются некоторые налоговые вопросы, которые организации должны будут рассмотреть в рамках планирования устойчивого развития.

ПОДОХОДНЫЙ НАЛОГ

Все лица, получающие доход, подлежат уплате подоходного налога. Определение **лиц** включает в себя организации, компании, трасты, ассоциации, фонды и т.д. Поэтому такие организации, как школы, церкви, профсоюзы, благотворительные организации, организации и фонды развития культуры и спорта, являются **юридическими лицами** и могут облагаться налогом на свой избыток дохода минус расходы.

Однако Южноафриканская налоговая служба (SARS) признаёт, что некоммерческие организации играют значительную роль в обществе и поэтому предусматривает **освобождение от налогов**. Если у организации есть некоммерческий мотив, это не означает, что она автоматически будет освобождена от налога. Организация должна подать заявку и получить разрешение на освобождение от уплаты налогов, а также соблюдать соответствующее налоговое законодательство.

Требования и условия освобождения от подоходного налога изложены в Законе о Подоходном Налоге от 1962 года. Раздел 10 (1) (cN) применяется к организациям, осуществляющим одну или несколько общественно-полезных мероприятий; а статья 10 (1) (d) (iii) вместе с разделом 30 Закона распространяется на профсоюзы и другие организации. Эти разделы охватывают концепцию **частичного налогообложения на валовый доход от торговой деятельности**. Однако организации, освобождённые от налогов, по-прежнему будут облагаться налогом на:

- **Избыточный доход от недопустимых торговой деятельности выше установленных лимитов и**
- **Прибыль от реализации активов (исключая инвестиции), которые существенно не используются для деятельности в области общественных благ или используются в бизнесе (налогооблагаемая торговая деятельность).**

ОБЩИЕ ТРЕБОВАНИЯ К ОСВОБОЖДЕНИЮ ОТ ПОДОХОДНОГО НАЛОГА

Для того, чтобы уполномоченный SARS предоставил освобождение от налогов, организация должна соблюдать ряд условий, касающихся её правовой структуры, её целей и намерений. Организация должна предоставить уполномоченному копию своего **письменного устава или руководящего документа**. Эти документы должны содержать некоторые важные положения и отвечать определённым требованиям:

- Организация должна иметь как минимум 3 человека (которые **не связаны или связаны друг с другом каким-либо образом**), чтобы принять фидуциарную ответственность за организацию (т. е. её руководящий орган, комитет управления и т. д.). Ни один человек не может прямо или косвенно контролировать полномочия принятия решений организации.
- Организация **запрещается распределять средства любому лицу, кроме как в ходе обычной деятельности**, и организация должна использовать средства исключительно для заявленных целей организации.
- При **ропуске** организация должна передать активы в аналогичную организацию.
- Организации **запрещается принимать любые пожертвования, которые могут быть изъяты** донором, за исключением случаев, когда организация не выполняет свои назначенные цели.
- Любые **изменения в уставе организации или руководящем документе должны быть представлены в SARS**.

Организации, освобождённые от подоходного налога, обязаны **предоставлять требуемые налоговые декларации** и предоставлять свою годовую финансовую отчётность в качестве подтверждающих документов. SARS будет **ежегодно рассматривать освобождение от налогов** на основе этих возвратов. Организация может не сознательно стать участником **схемы уклонения от уплаты налогов**. **Записи** должны храниться 4 года после записи в книгах или записях организации.

Организация также не должна выплачивать своим работникам, должностным лицам или членам **чрезмерное вознаграждение** в отношении того, что в целом считается разумным, в зависимости от сектора и оказанных услуг.

ТОРГОВЫЕ ПРАВИЛА

Торговые правила, регулирующие организации, освобождённые от подоходного налога, допускают систему **частичного налогообложения**.

ЧТО ТАКОЕ ТОРГОВЛЯ?

Доход от торговли включает в себя доходы организации от выполненных работ, оказанных услуг или поставляемых товаров. Закон о Подоходном Налоге определяет торговлю как включающую любую профессию, бизнес, занятость, призвание, занятие или предприятие, включая сдачу имущества, использование патентов или проектов. В торговле всегда есть элемент обмена ценностью между сторонами, из которого они оба выигрывают. Торговля или бизнес также обычно понимается как любая деятельность, когда «человек» рискует чем-то с целью получения прибыли через эту деятельность.

ЧТО ТАКОЕ ДОПУСТИМАЯ ТОРГОВЛЯ?

В случае **общественных организаций** доходы от определённой торговой деятельности не облагаются налогом, если такая торговля:

- **неотъемлемая и непосредственно связана с единственной целью** организации;
- **на случайной основе**, осуществляемой преимущественно **добровольцами**;
- **выполняется в основном только на основе возмещения затрат**;
- **не приведёт к недобросовестной конкуренции** по отношению к другим облагаемым налогом субъектам, **утверждённым уполномоченным SARS** после оценки всего вышеперечисленного.

Доход от аренды, полученный от сдачи имущества, считается только **допустимой сделкой**, если доход составляет 15% или менее от общего использования здания. По



существу, все (т.е. не менее 85%) имущества должно использоваться благотворительной организацией для проведения своей общественной деятельности в соответствии с целями организации, содержащимися в её руководящих документах. В зависимости от типа имущества использование может быть измерено с точки зрения пространства или времени.

ЧТО ТАКОЕ НАЛОГООБЛАГАЕМЫЙ ТОРГОВЫЙ ДОХОД?

Доходы от торговли, которые **не подпадают под допустимую торговую категорию**, будут облагаться налогом, если выручка, полученная или начисленная, **превышает R200 000 (Рандов) в год, или 5% от общего годового дохода организации** - в зависимости от того, что больше. Что касается дохода, превышающего эти суммы, то ставка чистого налога, которая обычно применяется к коммерческим компаниям (в настоящее время 28%), будет взиматься вместо разных ставок в зависимости от того, была ли организация создана в качестве траста, ассоциации или компании.

КОММЕРЧЕСКАЯ КОМПАНИЯ - это компания, которая должна следовать обычной общепринятой деловой практике и действовать с целью получения прибыли – компания, которая не является финансовым учреждением.

БЛАГОТВОРИТЕЛЬНАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ - это та организация, которая не работает с прибылью и не платит налог в Южной Африке или за её пределами. Организация, скорее всего, участвует в благотворительной деятельности.

Доход от процентов, полученных по банковским депозитам, как правило, не облагается налогом, так как вложение излишков средств и других **пассивных инвестиций** не рассматривается как торговая деятельность.

ДРУГИЕ НАЛОГОВЫЕ ВОПРОСЫ

НАЛОГ НА ПРИРОСТ КАПИТАЛА (CGT)

CGT выплачивается по активам, выданным на 1 октября 2001 года или после этой даты. Ранее любая организация, которая квалифицировала статус освобождения от налогов, была освобождена от CGT. Однако с момента введения частичного налогообложения для благотворительных организаций, которые участвуют в торговле, организация, освобожденная от налогов, **теперь будет нести ответственность за CGT за распоряжение активом, который не был существенно (более 85%) использован для продолжения своей деятельности в области общественных благ.**

Если CGT выплачивается, налогооблагаемая стоимость прироста капитала будет включена в налогооблагаемый доход. **Налогооблагаемая стоимость определяется путём расчёта разницы между поступлениями от продажи актива и его базовой стоимости.**

Прибыль или убыток капитала от выбытия актива для получения освобождённого дохода должны быть проигнорированы; поэтому прибыль или убыток от выбытия пассивных инвестиций не подлежит CGT.

РАЗДЕЛ 18A

Что касается раздела 18A Закона о Подоходном Налоге, доноры (физические лица и компании) в отношении организаций, получивших статус раздела 18A, предоставляют выгоду от налоговых вычетов, которые **позволяют их пожертвованиям откладываться на их подоходный налог до предела в 10% от налогооблагаемого дохода донора.** Раздел 18A предусматривает, что НКО получают статус Общественной Благотворительной Организации (ОБО) (если их деятельность является общественно-полезной), с тем чтобы доноры могли отражать эти денежные средства в качестве подлежащих налогообложению на их ежегодный доход. Это иногда побуждает доноров быть более щедрыми в их финансировании. Тем не менее, ОБО не обязательно должна регистрироваться в качестве НКО, чтобы получить право на получение пособий по разделу 18A.

Эти вычеты будут разрешены только в том случае, если:

- Подтверждается надлежащая квитанция, выданная организацией, соответствующей требованиям раздела 18A, с указанием имени и адреса донора; имя, адрес и регистрационный номер организации; сумма/характер и дата получения пожертвования.
- Квитанция включает сертификацию о том, что квитанция выдаётся для целей раздела 18A
- В квитанции указано, что пожертвование будет использоваться исключительно для цели организации.

Следующие не квалифицируются как пожертвования в соответствии с разделом 18A:

- Услуги (натурой)
- Суммы, выплаченные за мероприятие по сбору средств
- Суммы, уплаченные за товары, приобретённые на благотворительном аукционе
- Не перечисленные финансовые инструменты (такие как акции частной компании)
- Выплата долга, причитающегося ОБО.

Недавние поправки в налоговое законодательство возлагают ответственность на организацию за соблюдение вышеуказанных правил. Если организация этого не придерживается, то может потерять статус раздела 18A и понести ответственность за налог на полученные суммы.

НАЛОГ НА ПОЖЕРТВОВАНИЯ

В соответствии с разделом 54 Закона о Подоходном Налоге, пожертвование на налог (в настоящее время в размере 20% от стоимости пожертвования) выплачивается донором за все пожертвования, сделанные жителями и компаниями Южной Африки. Тем не менее, **все пожертвования до 100 000 Рандов в год имеют право на исключение минимального освобождения** (считаются не облагаемые налогом). Если донор не в состоянии уплатить налог в течение установленного срока, как донор, так и получатель будут нести ответственность - совместно и отдельно - в соответствии с разделом 59 Закона о Подоходном Налоге.

Тем не менее, статья 56 Закона о Подоходном Налоге теперь позволяет компании или другой коммерческой организации пожертвовать какую-либо сумму организациям, которые имеют право на получение статуса освобождения от налогов (как определено в разделе 30 Закона о Подоходном Налоге и одобрено уполномоченным), без уплаты налога на пожертвования.

НАЛОГ НА ДОБАВЛЕННУЮ СТОИМОСТЬ (НДС)

НДС - это налог на поставку товаров или услуг за **возмещение** (то есть за плату). Поставки в Южной Африке, которые не освобождаются от НДС, известны как **налогооблагаемые поставки**. Лицо или организация, ведущая **предприятие**, где рассматривается поставка товаров или услуг (налогооблагаемые поставки) в течение 12-месячного периода, или ожидается свыше 1 млн. Южноафриканских Рандов, должна зарегистрироваться в качестве налогового поставщика. Тем не менее, предусмотрено предоставление добровольной регистрации НДС для НКО. Важно, чтобы организация сравнивала преимущества и издержки добровольной регистрации до принятия решения о том регистрироваться или нет (т. е. превышает ли потенциальное чистое восстановление НДС дополнительные расходы администрации, что регистрация в качестве поставщика НДС привела бы к поднятию?)

Предприятие определяется как:

«Любая деятельность, осуществляемая постоянно или регулярно любым лицом ... в ходе которой товары или услуги предоставляются любому другому лицу для рассмотрения, независимо от того, получают ли они прибыль или нет».

АССОЦИАЦИИ НЕ ДЛЯ ВЫГОДЫ

- **Ассоциации не для выгоды** имеют некоторые преимущества от НДС.
- Любой платеж, совершённый любым лицом в качестве **безусловного подарка** какой-либо ассоциации не для выгоды, не рассматривается как вознаграждение за поставку товаров и услуг и, следовательно, не облагается НДС.
- Организация может **зарегистрироваться добровольно**, чтобы стать продавцом НДС, если она ведёт предприятие, где вознаграждение за предложения товаров или услуг в течение 12-месячного периода составляет всего лишь 50 000 Южноафриканских Рандов.
- Порог составляющий 1 миллион Рандов может применяться отдельно к филиалам (по заявке).
- Может использоваться платежная основа учёта НДС.
- Гранты от правительства не облагаются налогом.

БЛАГОТВОРИТЕЛЬНЫЕ ОРГАНИЗАЦИИ

- **Благотворительная организация** - это ассоциация существующая не для получения прибыли, зарегистрированная в соответствии с Законом об НКО, освобождённая от подоходного налога, которая осуществляет указанную деятельность по обеспечению благосостояния (конкретный список предоставлен SARS).
- Льготы по НДС, которые предоставляются благотворительным организациям:
 - *Разрешена добровольная регистрация, даже если её нет.*
 - *Организации могут требовать НДС на приобретённые товары или услуги.*
 - *Государственные субсидии, как правило, имеют нулевую оценку для организаций, занимающихся благотворительностью, участвующих в мероприятиях, перечисленных в списке SARS*
 - *Финансирование со стороны агентств, которые получают финансирование из Европейского Союза (ЕС), обычно налогом не облагается.*

ОСВОБОЖДАЕМЫЕ ОТ НДС ПОСТАВКИ

- Поставка может быть освобождена от НДС, если она подпадает под действие Раздела 12 Закона об НДС от 1991 года. Ввод налога на добавленную стоимость для освобождённых поставок не может требоваться. Примеры освобождённых поставок включают:
 - **Перевозка пассажиров автомобильным или железнодорожным транспортом.**
 - **Услуги в области образования, предоставляемые учреждениями, освобождаемыми от подоходного налога и сформированные для**

определённых образовательных целей и зарегистрированные в соответствующем органе (например, Закон о школах ЮАР, Закон о высшем образовании и Закон об образовании и обучении взрослых и т. д.). Регистрация в регулирующий орган должна была быть гарантирована к 1 марта 2002 года.

- Услуги **яслей и центров после школы**.
- **Финансовые услуги**, такие как проценты или дивиденды.
- **Услуги профсоюзов** своим членам.

ОСВОБОЖДАЕМЫЕ ОТ НДС ПОСТАВКИ

- Поставка товаров или услуг может не облагаться налогом, если она подпадает под действие раздела 11 Закона об НДС. Соответствующий входной НДС может быть заявлен, хотя в сумме нет выходного НДС. Необлагающиеся налогом поставки могут включать:
 - Большинство **товаров и услуг**, которые используются или потребляются за пределами Южноафриканской Республики.
 - **Финансирование со стороны государственного органа** для предоставления основных и конкретных услуг благотворительными организациями, чья деятельность признана SARS.
 - **Услуги, предоставляемые государственным или местным органам власти**, в той степени, в которой оплата производится за счёт средств доноров, предоставленных по международному соглашению с правительством Южной Африки.
 - **Международные поездки** и связанное с ними страхование.

(Примеры налогов, приведённые в этом разделе, применимы к южноафриканским организациям. Пожалуйста, обратитесь к налоговому законодательству вашей страны, чтобы получить рекомендации относительно налоговых требований вашей организации.)



РАЗРАБОТКА ПЛАНА УСТОЙЧИВОСТИ

Рассмотрев важность финансовой устойчивости и всех задействованных переменных, важно разработать с помощью и для утверждения руководящего органа **план устойчивого развития**. Он может быть разработан с помощью следующего процесса:

- *Мозговой штурм и изучение всевозможных способов привлечения ресурсов*
- *Сбор идей от заинтересованных сторон (персонал, Совет и т. д.) о том, как повысить текущую эффективность и эффективность работы.*
- *Рассматривать все факторы, влияющие на устойчивость (см. Приложение А) для внедрения передовой практики.*
- *Определить количественные показатели устойчивости, рассчитать текущий статус и установить определённые цели на будущее.*
- *Работать с налоговыми последствиями и другими ключевыми соображениями в отношении торговли или приносящей доход деятельности.*
- *Задokumentировать цели и конкретные действия, которые необходимо предпринять.*

Этот процесс может быть внутренне или внешне облегчён, но должен **контролироваться** комитетом ключевых руководителей и сотрудников. Он может начинаться с семинара для персонала, членов совета и участников сообщества.



ЧАСТЬ Е: ПРИЛОЖЕНИЯ

ПРИЛОЖЕНИЕ А: ФАКТОРЫ, ВЛИЯЮЩИЕ НА УСТОЙЧИВОСТЬ

ПРЕДОСТАВЛЕНИЕ УСЛУГ

Организации нуждаются не только в оказании **влияния**, но и в том, чтобы продемонстрировать это влияние. Для этого требуется разработка, внедрение и расширение тарифных планов и систематический контроль за проведением мониторинга и оценки на основе прогнозируемых результатов, указанных на момент планирования. При разработке необходимых инструментов организации могут работать вместе с университетами и другими научно-исследовательскими институтами или могут, в качестве альтернативы, иметь доступ к инструментариям из сестринских агентств или из других источников.

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ НАПРАВЛЕНИЕ

Чтобы быть эффективными, организации должны создать в рамках своего процесса планирования **чёткие и достижимые цели**. Всегда существует опасность, когда возникает слишком большая потребность в том, что организации будут пытаться делать слишком много вещей, что может оказать значительное влияние на здоровье и моральный дух персонала, а также на способность оказывать влияние. Доноры ценят чёткую направленность, и организация заработает большую репутацию, если она сможет сосредоточиться и выполнять свою работу успешно.

ИДЕНТИЧНОСТЬ

При подготовке бизнес-планов предпринимателям предлагается ясно сформулировать свою **уникальную точку продаж**, которая заставит потребителей покупать у них на постоянной основе. Это связывает влияние и сосредоточенность на **брендинге** - создание образа организации, который протикает через свои коммуникации, и укажет на её сильные стороны. Восприятие организаций общественностью и донорами, а также лояльность к



этим организациям зависит от имиджа и репутации. Поэтому может быть целесообразно периодически привлекать рекламное агентство или консультанта по имиджу для обновления имиджа организации. Альтернативно, можно получить помощь от студентов по продвижению в рекламе или других подходящих квалифицированных волонтеров.

ВНЕШНИЕ ОТНОШЕНИЯ

Для устойчивости важно, чтобы организации участвовали в **сетях** с другими национальными/международными организациями и, при необходимости, входили в **крупные объединения**. Менее формальные сети также полезны, например, поддержание хороших отношений со спонсорами, сестринскими агентствами, соответствующими правительственными ведомствами и т. д.

УПРАВЛЕНИЕ

В настоящее время добросовестное управление принято как важнейший элемент обеспечения эффективности, результативности и устойчивости организации. Поэтому важно **получить все необходимые юридические регистрации и обеспечить, чтобы структуры и практика в рамках организации поддерживали эффективное управление** на уровне правления и высшего руководства.

ПРАКТИКА УПРАВЛЕНИЯ

Необходимость подотчётности и прозрачности означает, что устойчивая организация должна иметь **адекватную политику, систему и контроль**, которые приведут к производству и использованию точных регулярных финансовых отчётов при принятии решений.

ОТДЕЛ КАДРОВ

Надлежащим образом **квалифицированные и опытные** сотрудники являются ещё одним ключевым компонентом устойчивости. Это не только влияет на набор, но также требует постоянного развития, обучения, мотивации и поддержки. Во время быстрой текучести кадров планирование преемственности также становится важным фактором.

ФИНАНСОВЫЕ РЕСУРСЫ

Увеличение **разнообразия источников финансирования и типов финансирования** повышает устойчивость. Требуется последовательный, регулярный и надёжный доход, и в целом верно, что **«деньги привлекают деньги»**. Доноры часто с большим энтузиазмом относятся к предоставлению грантов, если они знают о других спонсорах, которые также финансируют организацию. Многие организации зависят только от одного или двух крупных международных / двусторонних спонсоров. Это может привести к:

- *Донор, потенциально имеет слишком большой контроль и уменьшает автономию организации.*
- *Большие уровни финансового риска - если ключевой донор уйдет, это может привести к закрытию организации.*
- *Непосредственная зависимость от всё более дефицитного источника.*

ПРИЛОЖЕНИЕ В: ПРИМЕРЫ ВЗИМАНИЯ СБОРОВ С ПРОГРАММ

ТРАНСПОРТНЫЕ СРЕДСТВА

Организация может взимать плату за использование транспортных средств на основе тарифа за километр, используя один из следующих способов:

- **Возмещение затрат** - это будет означать сложение расходов на топливо, водительские права, страхование и обслуживание и деление общей суммы на количество фактических километров, рассчитанных для определения тарифа, необходимого для возмещения фактических затрат.
- **Согласованный тариф** - это потребует от организации установку стандартного тарифа за километр для всех транспортных средств (как правило, тариф SARS).
- **Рыночный тариф**, - это тариф, который можно получить с использованием тарифа за километр Автомобильной Ассоциации (AA), в зависимости от конкретной марки и модели транспортного средства.

ФОТОКОПИРОВАЛЬНАЯ МАШИНА/ПИСЬМЕННЫЕ ПРИНАДЛЕЖНОСТИ

Организация может взимать плату за использование фотокопировальной машины на основе стоимости за лист, используя один из следующих тарифов:

- **Восстановление затрат** - будет рассчитываться как часть расходов на лизинг фотокопировальной машины, а также затраты на тонер/картридж и бумагу, разделённые на количество страниц.
- **Согласованный тариф** - организация согласится на стандартную стоимость за страницу для покрытия фактических расходов на копирование плюс процент административных затрат на управление фотокопированием.
- **Рыночный тариф** - будет рассчитано в соответствии с ценами, взимаемыми местными поставщиками услуг фотокопирования.

ПОМЕЩЕНИЯ

- **Восстановление затрат** - будет рассчитано путём деления общей арендной платы на тариф за метр квадратный, занимаемый на программу.
- **Рыночный тариф** - будет основан на стандартных местных арендных расходах, взимаемых за квадратный метр.

ТЕЛЕФОННЫЕ ЗВОНКИ

- **Восстановление затрат** - система записи (подробный счёт) будет отображать время, затраченное на телефонной линии, которое может использоваться для определения фактических затрат.
- **Согласованный тариф** - расходы могут взиматься по согласованному тарифу за звонок.

ВРЕМЯ ПЕРСОНАЛА

- **Восстановление затрат** - почасовая оплата на одного работника может быть рассчитана исходя из количества продуктивных дней.
- **Рыночный тариф** - затраты на соответствующие услуги (например, управление программой) могут быть исследованы и использованы.

ПРИЛОЖЕНИЕ С : ПРИМЕРЫ ПОЛИТИКИ РЕЗЕРВОВ

После принятия политика резервов будет подтверждена в протоколах совещаний руководящего органа, руководстве по политике и процедурам организации и примечаниях к финансовой отчётности. Было бы также полезно включить на него ссылку в ежегодный доклад. Ниже приводится выдержка из политики, разработанной для организации:

« Средства и резервы организации состоят из:

ОГРАНИЧЕННЫЕ СРЕДСТВА (средства, которые подпадают под конкретные условия, наложенные спонсором или указанные в конкретном призыве, который генерировал средства):

- **Средства с ограниченным доходом** - неизрасходованный доход, который был предоставлен для определённой цели или в ответ на конкретную апелляцию и который будет использоваться для этой цели.
- **Постоянные средства пожертвований** - выделенные средства, которые должны храниться постоянно в составе капитала организации и не могут быть преобразованы в доход. Донор может также указать, каким образом должен использоваться доход, полученный от средств.
- **Расходуемые фонды пожертвований** - эти средства должны храниться как часть капитала организации, если до или до тех пор, пока Попечители не осуществят свои полномочия по преобразованию средств в расходный доход. Попечители, работающие с персоналом, могут стремиться к созданию фонда пожертвований путём сбора средств и других средств, что позволит организации вырабатывать заявленную процентную долю от годовых финансовых ресурсов, которые она требует от поступлений из средств.

НЕОГРАНИЧЕННЫХ СРЕДСТВ

- **Общие средства** - это «избыточные ресурсы», которые не нужны немедленно для финансирования деятельности и могут быть свободно размещены по усмотрению Попечителей.
- **Назначенные средства** - это неограниченные средства, которые были назначены или выделены для определённой цели самой организацией; они остаются на усмотрение Попечителей (общие средства, выделенные для специальной цели).

Организация выделила четыре резерва:

- **Базовый резерв** - сумма, эквивалентная трёхмесячным бюджетным расходам на повторяющиеся виды деятельности (включая гранты, построение потенциала, работа на местах и все другие мероприятия по деятельности). Этот базовый резерв предназначен для того, чтобы организация могла поглотить временные спады при сборе средств или в стоимости инвестиций организации без необходимости сокращения расходов по программам.
- **Средства от имущества** - это обозначение представляет собой степень, в которой средства инвестируются в собственность, и поэтому недоступны для каких-либо других целей.
- **Резерв основных средств** - сумма, равная балансовой стоимости фиксированных средств, принадлежащих организации (за исключением земли/зданий) и, следовательно, недоступна для любого другого использования.
- **Резерв устойчивости** - средства, выделенные для повышения долгосрочной финансовой устойчивости организации. Этот резерв не используется для финансирования дефицита текущих расходов, поскольку капитал защищён. Доход, связанный с резервом, реинвестируется, в случае, если Попечители согласны с тем, что в конкретных обстоятельствах его также можно использовать для операционных расходов.



ПРИЛОЖЕНИЕ D: ПРИМЕРЫ ПОЛИТИКИ ИНВЕСТИРОВАНИЯ

ПОЛИТИКА В ОТНОШЕНИИ ИНВЕСТИРОВАНИЯ

Инвестиционная политика организации обеспечивает основу для **разумного инвестирования средств и повышения эффективности её системы управления наличностью**. Предпочтение отдаётся ограничениям/условиям, установленным конкретным донором для использования средств. В соответствии с этим инвестиционная цель заключается в повышении отдачи от средств, при этом инвестируя средства разумно, чтобы достичь **максимально приемлемой доходности и долгосрочной финансовой устойчивости** организации.

К основным соображениям, касающимся инвестиций, относятся:

- **Доступность** - *насколько легко мы можем получить доступ к средствам, когда это необходимо?*
- **Потенциальный доход** - *мы максимально увеличиваем доход/доходность? Сколько дохода необходимо создать организации для краткосрочного использования?*
- **Риск/вознаграждение** - *какой риск представляет организация, которая должна взвесить против потенциальной награды?*

Полученные проценты и накопленные дивиденды могут быть капитализированы и реинвестированы или предоставлены для финансирования расходов или грантов с точки зрения инвестиционной политики.

Нижеприведённое политическое заявление согласовано со всеми соответствующими законодательными положениями Южной Африки, такими, как Закон № 37 о финансовых консультациях и посреднических услугах от 2002 года (FAIS), Закон № 38 финансового центра финансовой разведки (FICA), а также Закон о подоходном налоге 1962 года. В нём также предусматривается международно признанная практика и стандарты. Соблюдение этого заявления о политике должно периодически пересматриваться Попечителями.

ОПРЕДЕЛЕНИЯ И КРИТЕРИЙ

Благоразумный инвестор / человек-стандарт означает суждение и заботу в соответствии с преобладающими обстоятельствами, которые люди с

осторожностью, осмотрительностью и интеллектом занимаются управлением своими делами, не для спекуляций, а для инвестиций, учитывая вероятную безопасность своего капитала, а также вероятный доход.

Инвестиционные критерии политики в порядке приоритетности должны быть следующими:

ПРЕДУСМОТРИТЕЛЬНОСТЬ

Средства будут инвестированы с **осторожностью** - стандартом заботы человека интеллекта и целостности при инвестировании собственных средств. Обеспечение основных средств является главной целью инвестиционной политики, а другие цели должны быть подчинены достижению этой цели.

ЛИКВИДНОСТЬ

Ликвидность означает **способность быстро конвертировать инвестиции в наличные** с минимальным риском потери некоторой доли капитала или процентов. Инвестиционный портфель должен управляться в любое время с достаточной ликвидностью для удовлетворения всех ежедневных и сезонных потребностей, а также специальных проектов и других эксплуатационных требований, которые либо известны, либо могут быть разумно ожидаемыми.

ДОХОД И РОСТ КАПИТАЛА

Доходность (или возврат инвестиций) - это средняя годовая доходность от инвестиций, основанная на процентной ставке, цене и продолжительности времени до завершения. Активы, приобретённые за доход в инвестиционном портфеле, управляются с целью получения не хуже рыночной нормы прибыли, принимая во внимание ограничения, содержащиеся в настоящем документе, руководящие принципы для организаций общественной пользы, которые время от времени, являются законодательными и моделями движения денежных средств организации.

Рост капитала - это увеличение стоимости инвестиций в акционерный капитал или на основе облигаций, в основном содержащихся в единых трастах. Активы, приобретённые для роста капитала, управляются с целью получения прироста капитала, которые, по крайней мере, соответствуют увеличению индекса всех акций JSE за соответствующий период времени (или увеличение другого индекса, который попечители могут решать по своему усмотрению).

Попечители, помимо рассмотрения вопроса о немедленной доходности и прироста капитала, а также с учётом первичного критерия осмотрительности, также рассмотрят возможность инвестирования в расширение экономических прав и возможностей темнокожего населения, которое:

- *Отразит видение организации;*
- *Обеспечит организацию **представительством** в правлении компании по предоставлению полномочий; а также*

- Предложит перспективу долгосрочной финансовой отдачи, которая, по крайней мере, будет соответствовать **рыночным движениям** (как определено в предыдущей части этого раздела, то есть путём принятия разумных инвестиционных решений для буферизации организации против экономических колебаний, инфляции и т. д.).
- Рассмотрение таких инвестиций будет включать рассмотрение **перспективы** сделки и, при необходимости, консультацию независимого, уполномоченного финансового консультанта.

УСТОЙЧИВОСТЬ

Инвестирование средств и последующий доход и/или рост капитала должны способствовать достижению цели **финансовой устойчивости в долгосрочной перспективе**.

РАЗНООБРАЗИЕ

Инвестиционный портфель должен управляться во **избежание неоправданной концентрации собственности** в одном выпуске и/или финансовом учреждении или типе инвестиций. Он также должен быть чувствителен к возможностям продвижения целей организации через инвестиционные возможности, которые отвечают критериям, изложенным в предыдущих параграфах этого раздела. Средства, представляющие резерв устойчивости, доступны для долгосрочных инвестиций, но **не более 20% от общей стоимости таких средств** должны быть инвестированы с любым одним партнёром.

ПРОЦЕДУРА ИНВЕСТИРОВАНИЯ

ОБЩЕЕ

Порядок инвестирования резервов различается в зависимости от источника средств и любых ограничений на их использование:

- **ОГРАНИЧЕННЫЕ СРЕДСТВА** будут размещены на счёте или на других срочных депозитных счетах. Денежные средства, необходимые для оперативных целей, будут размещены на текущем счёте. Денежные средства в кассе будут определяться время от времени путём прогнозирования потребностей в денежных потоках. Необходимые денежные средства будут доступны в **учётной записи** и будут переведены на текущий счёт за день до его требования. Счёт вызовов будет проводиться с банкирами организации, чтобы ускорить выпуск средств, когда это необходимо, и максимизировать управление денежными потоками.
- **НАЗНАЧЕННЫЕ И НЕРАСПРОСТРАНЁННЫЕ СРЕДСТВА** будут **управляться по типу резерва** следующим образом:

- **Средства имущества** - инвестиционный комитет может время от времени рекомендовать Попечителям, что определённая доля обозначенных и неограниченных резервов организации используется для инвестирования в коммерческую собственность с целью создания потока доходов и/или перспективы получения капитала. Предполагается, что собственность будет составлять не более 10% - 15% от общего инвестиционного портфолио.
- **Резерв основных средств** - организация требует наличия основных средств для операционных целей, а средства, использованные для их покупки (за вычетом накопленной амортизации), застрахованы в резерве основных средств для определения средств, использованных таким образом).
- **Базовый резерв** - поскольку эти средства должны быть доступны для покрытия возможных недостатков финансирования, деньги будут размещаться на онкольном или на других срочных депозитных счетах.
- **Резерв устойчивости** - критерии и процедуры, применимые к инвестициям средств резерва устойчивости, будут устанавливаться в соответствии с инвестиционными критериями, утверждёнными Попечителями.



ЧАСТЬ F: ССЫЛКИ И РЕСУРСЫ

ССЫЛКИ

- 1. **«Всемирный Справочник по Сбору средств: руководство по сбору средств для южных НКО и добровольных организаций»** - Майкл Нортон, 1996 год, опубликованный в Справочнике социальных изменений в Лондоне в сотрудничестве с Международной группой по сбору средств
- Учебный материал по капитальному финансированию **C Master Development Services**
- Каковы Семь Процедур Внутреннего Контроля в Бухгалтерском Учёте?**
<http://smallbusiness.chron.com/seven-internal-control-procedures-accounting-76070.html>
- Южноафриканский Институт Фандрайзинга**
<http://www.saifundraising.org.za/faq/#1498460370343-9dbbb71-f5a1>

РЕСУРСЫ И ДАЛЬНЕЙШЕЕ ЧТЕНИЕ

- «Юридические структуры, обычно используемые Некоммерческими Организациями»** - Отдел образования и обучения для демократии и развития
<http://www.etu.org.za/toolbox/docs/building/lrc.html>
- «Финансовое управление для Некоммерческих Организаций»** - Корпорация поддержки жилищного строительства
[http://www.in.gov/ihcda/files/Financial_Mgmt_for_Nonprofits_Guide\(1\).pdf](http://www.in.gov/ihcda/files/Financial_Mgmt_for_Nonprofits_Guide(1).pdf)
- «Как максимизировать денежный поток»** - Джонатан Листер, автор и рекламодатель контента
<http://smallbusiness.chron.com/maximize-cash-flow-32978.html>



ПРИМЕЧАНИЯ





STREETNET INTERNATIONAL

Email: coordinator@streetnet.org.za/accounts@streetnet.org.za

Unit 101 1ST Floor Dinvir Centre, 123 Joe Slovo Street,

Дурбан 4001, ЮАР

PO Box 61139, Bishopsgate, Дурбан 4008, ЮАР