

тому універсальної методики класифікації витрат за мірою урегульованості не існує – її можна розробити, тільки ув'язуючи з конкретним підприємством [3, с.18].

На нашу думку, до неконтрольованих витрат можна віднести постійні накладні витрати (плата за оренду, амортизаційні відрахування, платежі з обов'язкового страхування, оплата праці управлінського і обслуговуючого персоналу, місцеві податки тощо), на обсяг яких керівник центру відповідальності не може чинити прямого впливу. Складність полягає у відсутності повної інформації про віднесення того чи іншого виду накладних витрат до конкретної групи. Для цього необхідний логічний аналіз інформації про можливість впливу керівників різних рангів на величину відповідних видів витрат. Плануючи величину накладних витрат, керівництво підприємства має реально оцінювати свої можливості щодо регулювання такими витратами і старатися збільшувати частку регульованих витрат.

Отже, питання регулювання витратами діяльності підприємства в найближчій перспективі набудуть особливої актуальності для вітчизняних підприємців. Саме пошук шляхів зниження витрат буде спонукати їх до розробки і впровадження на підприємствах об'єктивних методів контролю, які в найкоротші проміжки часу забезпечуватимуть інформацією про стан здійснення витрат і, таким чином, дадуть можливість своєчасно приймати рішення управлінського характеру.

1. Михасюк І.Р., Залога З.М., Сажинець С.Й. Державне регулювання перехідної української економіки. – Львів, 1998. – 48 с. 2. Державне регулювання економіки: Навч. посібник // Чистов С.М., Никифоров А.Є., Куценко Т.Ф. та ін. – К., 2000. – 316 с. 3. Ананькіна Е.А., Данилочкіна Н.Г. Управление затратами. – М., 1998. – 64 с.

УДК 33(477)

М.В. Колісник

Національний університет “Львівська політехніка”

ЛОГІСТИЧНІ АСПЕКТИ СИСТЕМИ ФОРМУВАННЯ ДОХОДІВ ТА ВИТРАТ НЕПРИБУТКОВИХ ОРГАНІЗАЦІЙ

© Колісник М.В., 2001

Наведено основні концепції та науково обґрунтовано логістичні аспекти фінансового менеджменту неприбуткових організацій. Коротко обговорено типові види надходжень та витрат неприбуткових організацій. Запропоновано нову ідею організації логістики грошових потоків доходів та витрат неприбуткових організацій.

The basic concepts and sophisticated logistics aspects of financial management for non-profit organizations are noted in this article. The typical inncomings and outgoings for non-profit organizations are briefly discussed. The new idea how to arrange the logistic of gains and loses flows for non-profit organization has been proposed.

Діяльність неприбуткових організацій як обов'язкового елемента ринкової інфраструктури України набуває сьогодні особливої ваги. Цьому сприяє подальший розвиток ринкових відносин, урізноманітнення організаційних форм бізнесу, подальше становлення та вдосконалення законодавчо-нормативної та податкової бази.

Поряд з тим у галузі функціонування неприбуткових організацій в Україні спостерігається сукупність областей знань, недостатньо забезпечених довідковою, навчально-методичною базою. До них належить галузь фінансового менеджменту неприбуткових організацій. Головною причиною такої недостачі є відсутність у діяльності цього об'єкта виробничо-господарської діяльності загальноприйнятих цілей функціонування, які виражаються різноманітними похідними отримання прибутку. Відносно менша популярність неприбуткових форм господарювання серед суб'єктів комерційно підприємницької діяльності породила становище, у якому неприбутковим організаціям приділяють значно меншу увагу не тільки законодавчі та регулюючо-нормативні структури, але й науковці. Усе це сприяло зростанню попиту на методичну літературу в галузі функціонування неприбуткових організацій.

Специфіка функціонування неприбуткових організацій в умовах ринкового становлення в Україні незаслужено залишилась недостатньо висвітленою на цей момент. Особливості цільових установок формування доходів та витрат суб'єктів операційно-фінансової діяльності не передбачають отримання прибутку. Ця специфіка знайшла своє відображення насамперед у цілях існування організацій, впливаючи на логістику прийняття управлінських рішень, зокрема у сфері фінансового менеджменту.

Насамперед детермінуємо ціль діяльності неприбуткової організації як відокремленого суб'єкта, який, не здійснюючи комерційної діяльності, тим не менше виступає суб'єктом операційно-фінансової, а деколи і інвестиційної діяльності.

Для порівняння зазначимо, що детермінування цілі діяльності для комерційних організацій прямо пов'язане з можливістю отримання цими організаціями прибутку. Враховуючи те, що більшість організацій в Україні, незважаючи на різноманіття форм організації бізнесу, з фінансового боку можуть розглядатися як корпоративні, потрібно вважати, що основним завданням прибуткової (комерційної) організації є збільшення прибутків її власників. Аналізуючи фінансове положення подібних фірм, можна приблизно визначити ринкову вартість певної фірми.

Розглядаючи під цим кутом зору неприбуткову організацію, потрібно зазначити, що відповідно до чинного законодавства доходи неприбуткових організацій не можуть перевищувати витрати в межах 25 %. У випадку такого перевищення його розмір оподатковується на загальних засадах за ставкою 30 %. Враховуючи те, що з погляду управлінського обліку прибуток являє собою саме перевищення доходів над витратами, неприбуткову організацію можна апроксимувати з прибутковою з лімітом рентабельності продукції 25 %. Враховуючи перехід перевищення доходів над витратами у майно (активи) неприбуткової організації, можна стверджувати, що місія неприбуткової організації полягає у зростанні її загальної вартості фондів – фондрайзінгу. Для цього терміну можна подати таке означення:

ФОНДРАЙЗІНГ – це комплекс заходів в системі менеджменту організації, направлених на зростання власного та позиченого капіталу фірми з метою збільшення величини активів для досягнення місії організації.

Отже, фондрайзінг (зростання фондів) є місією діяльності неприбуткової організації з фінансової точки зору.

Зміна цільових пріоритетів у напрямку неприбутковості накладає певну специфіку на методики фінансового менеджменту неприбуткових організацій в цілому. Зокрема це знайшло своє відображення у фінансових цілях та функціях фінансового менеджменту неприбуткових організацій, впливі оподаткування на прийняття фінансового рішення у неп-

рибуткових організаціях, відображення господарських операцій у звітності, аналізі фінансової діяльності неприбуткових організацій, часовій вартості капіталу компанії, поняттях фінансового планування, бюджетування та взаємодії з банківсько-фінансовими інституціями. Зокрема, змінюється логістична схема взаємодії традиційних для комерційних організацій інвестиційного, фінансового та дивідендного рішення, котрі, будучи керованими у середовищі акціонерів та персоналу, являють собою саморегульовану систему. Для неприбуткових організацій така логістична схема перетворюється у систему компонентів рішень, серед яких – рішення стосовно залучення капіталу, фінансових ресурсів, фонд-райзінгу, стимулювання персоналу та фінансування місії організації (рис. 1).

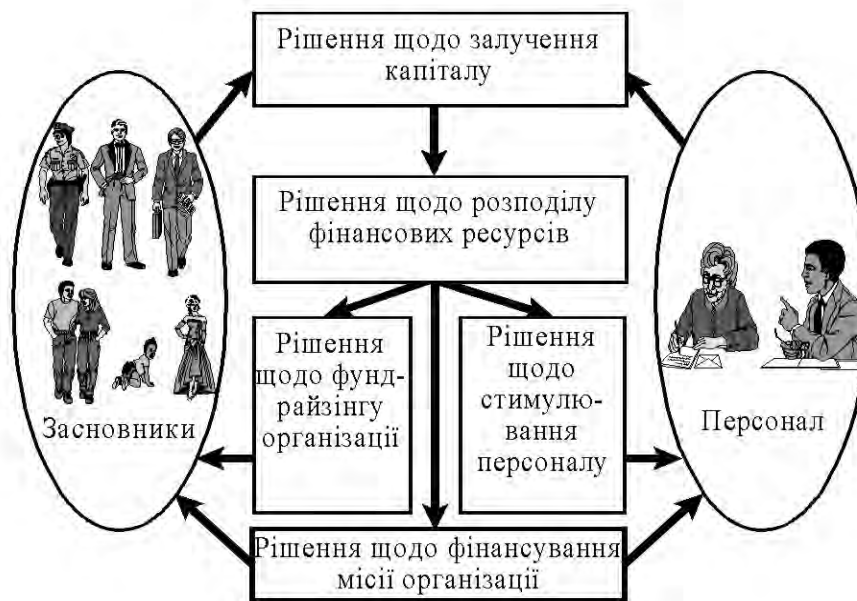


Рис. 1 Логістична схема взаємодії між фінансовими рішеннями неприбуткової організації та зацікавленими суб'єктами

Розглянемо систему формування доходів та витрат неприбуткової організації. Як відомо, усі суб'єкти виробничо-господарської діяльності в Україні відповідно до вимог законодавства складають звіт про фінансові результати. Цей звіт є для податкових органів основним носієм інформації про базу оподаткування податком на прибуток.

Специфіка діяльності неприбуткової організації здебільшого передбачає відсутність цієї форми звітності. Але відсутність форми не означає відсутність доходів та видатків. З метою контролю за доходами та видатками неприбуткової організації останні заповнюють звіт про використання коштів неприбуткових організацій та установ.

Регламентация цієї форми звітності здійснюється відповідно до наказу № 27 від 16.01.98 р. про “Порядок складання звіту про використання коштів неприбуткових організацій і установ”, виданого Державною податковою адміністрацією України. Цей наказ являє собою нову перероблену редакцію попереднього документа – наказу № 233 від 11.07.97 р. “Про затвердження форми Звіту про використання коштів неприбуткових організацій і установ та порядку їх заповнення”.

Цей звіт складається з чотирьох частин:

- I. Доходи неприбуткової організації (установи).
- II. Доходи, що звільняються від оподаткування.

III. Сума доходу, що підлягає оподаткуванню.

IV. Використання коштів та майна на здійснення основної діяльності.

У розділі I "Доходи неприбуткової організації (установи)" вказуються усі доходи, одержані неприбутковою організацією (установою) у звітному періоді.

У розділі II "Доходи, які звільняються від оподаткування" неприбуткова організація (установа) вказує суми одержаних за звітний період доходів, які відповідно до Закону звільнені від оподаткування.

У розділі III "Сума доходу, що підлягає оподаткуванню" вказується та сума доходу, одержаного неприбутковою організацією (установою), що не звільняється від оподаткування.

У розділі IV "Використання коштів та майна" вказуються суми коштів, використаних неприбутковою організацією (установою) на здійснення основної діяльності, визначеної у статутних документах, а також суми коштів, використаної у звітному періоді на цілі, не визначені у статутних документах.

При цьому фінансовий менеджер неприбуткової організації повинен враховувати, що з погляду фінансового менеджменту та управлінського (неподаткового) обліку під доходами будь-якої організації необхідно розуміти збільшення економічних вигод у звітному періоді, а під витратами – зменшення таких економічних вигод. Перевищення доходів над витратами називається прибутком, а перевищення витрат над доходами – збитками звітного періоду. Для суб'єктів прибуткової та неприбуткової сфер характерним є те, що доходи викликають витрати, а витрати – доходи (рис. 2). Для суб'єктів комерційної сфери домінуючим є взаємозв'язок типу: витрати викликають доходи, а для суб'єктів неприбуткової діяльності – доходи викликають витрати.



Рис. 2 Модель взаємозв'язку доходів та витрат неприбуткової організації

Отже, фінансовий менеджмент та управлінський облік у будь-яких організаціях може розглядати податки та будь-які видатки (навіть ті, які законодавством не дозволено відносити до складу валових витрат) як фактичні витрати організації.

Отже, неприбуткова організація не тому називається неприбутковою, що в неї немає прибутку з точки зору фінансового менеджменту (тобто перевищення валових доходів над валовими витратами), а тому, що вона не розглядається як суб'єкт сплати податку на прибуток, якщо доходи та витрати неприбуткової організації обчислені відповідно до вимог законодавства.

Отже, логістичне рівняння звіту про використання коштів неприбуткових організацій може бути записане так:

$$\begin{aligned} & \text{ДОХОДИ НЕПРИБУТКОВОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ} \\ & - \\ & \text{ДОХОДИ, ЯКІ ЗВІЛЬНЯЮТЬСЯ ВІД ОПОДАТКУВАННЯ} \\ & = \\ & \text{ДОХОДИ, ЩО ПІДЛЯГАЮТЬ ОПОДАТКУВАННЮ} \end{aligned}$$

Це рівняння описує процес формування бази оподаткування податком на прибуток з погляду дохідної частини звіту.

Крім того, аналогічний процес описується в розділі VI звіту про використання коштів неприбуткових організацій та установ з точки зору витратної частини. Рівняння цієї частини виглядає так:

$$\begin{aligned} & \text{ДОХОДИ НЕПРИБУТКОВОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ} \\ & - \\ & \text{ВИТРАТИ НА ЦІЛІ, ПЕРЕДБАЧЕНІ СТАТУТНИМИ ДОКУМЕНТАМИ} \\ & - \\ & \text{ВИТРАТИ НА УТРИМАННЯ НЕПРИБУТКОВОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ} \\ & = \\ & \text{ВИТРАТИ НА ІНШІ ЦІЛІ} \\ & + \\ & \text{ВИТРАТИ НЕ ЗА ЦІЛЬОВИМ ПРИЗНАЧЕННЯМ} \\ & + \\ & \text{НЕВИТРАЧЕНІ В ЦЬОМУ ПЕРІОДІ ДОХОДИ} \end{aligned}$$

У випадку, якщо звіт про використання коштів неприбуткових організацій та установ показує наявність доходів, що підлягають оподаткуванню податком на прибуток, згідно з чинним законодавством, неприбуткова організація подає у податкові органи, крім цієї форми звітності також і звіт про фінансові результати.

Будь-яка фірма може розглядатись як сукупність капіталів, що надходять з різних джерел надходження. Не є винятком у цьому і неприбуткова організація, яка згідно з законом “Про оподаткування прибутку” може бути: органами державної влади України, органами місцевого самоврядування та створеними ними установами або організаціями, що утримуються за рахунок коштів відповідних бюджетів; благодійними фондами і благодійними організаціями, створеними у порядку, визначеному законом для проведення благодійної діяльності, в тому числі, громадськими організаціями, створеними з метою провадження екологічної, оздоровчої, аматорської спортивної, культурної, освітньої та наукової діяльностей, а також творчими спілками та політичними партіями; науково-дослідними установами та вищими закладами освіти III-IV рівнів акредитації, внесеними до Державного реєстру наукових установ, яким надається підтримка держави; пенсійними фондами, кредитними спілками, створеними у порядку, визначеному законом; іншими юридичними особами, діяльність яких не передбачає одержання прибутку згідно з нормами відповідних законів; спілками, асоціаціями та іншими об'єднаннями юридичних осіб, житлово-будівельними кооперативами, створеними для представлення інтересів засновників, що утримуються тільки за рахунок внесків таких засновників та не ведуть основної діяльності, за винятком отримання пасивних доходів; релігійними організаціями, зареєстрованими у порядку, передбаченому законом.



Рис. 3. Логістична модель руху фінансових ресурсів неприбуткової організації:

- | | |
|------------------------------------|--|
| 1 – внески засновників; | 4 – придбання основних засобів; |
| 2 – позичені кошти; | 5 – збільшення величини запасів |
| 3 – дозволені законом надходження; | 6 – фінансування зростання дебіторської заборгованості |

Неприбуткова організація може формувати власне майно за рахунок внесків засновників, позичених коштів та дозволених законом доходів. Отримані нею кошти можуть бути використані на придбання основних засобів, створення запасів та фінансування дебіторської заборгованості (рис.3).

Фінансовими засобами неприбуткової організації, як і інших організацій, у цьому випадку можуть виступати: наявні гроші; високоліквідні цінні папери.

За певний період капітал неприбуткової організації, як правило, є стабільним, але потім його положення змінюється і така ситуація називається рухом капіталу. Рух капіталу неприбуткової організації відбувається постійно і фінансовий менеджмент означає, що цей рух здійснюють за допомогою певного плану. Професійне фінансове управління рухом капіталу у неприбутковій організації є завданням професійного фінансового менеджера.

Для фінансового менеджера неприбуткових організацій важливо мати усю сукупність прийомів та методів фінансового менеджменту, оскільки від професійного застосування останніх залежатиме ефективність діяльності його організації.

Традиційно фінансовий менеджер неприбуткової організації раніше займався управлінням грошовими потоками та нарощуванням грошових засобів. На цьому етапі його роль розширилась до управління неприбутковою організацією в цілому.

Фінансовий директор став генеральним управлінцем завдяки таким факторам.

Неприбуткові організації часто виступають конкурентами на своєму цільовому ринку, а, отже, загострення конкуренції вимагає виняткової прецизії фінансових рішень.

Послуги чи процедури, які використовують неприбуткові організації, постійно технологічно вдосконалюються, що вимагає залучення додаткових фінансових ресурсів.

Наявність постійних інфляційних процесів та можливість отримання значної частки фінансування в іноземній валюті, особливо у випадку активної участі неприбуткових орга-

нізацій в процесі апелювання до іноземних грантів, вимагає від фінансового менеджера неприбуткової організації врахування цих процесів у прийнятті фінансового рішення.

Зміна відсоткових ставок також впливає на прийняття фінансового рішення у неприбуткових організаціях, оскільки частина з них тісно пов'язана з банківськими установами, які займаються пільговим кредитуванням. Крім того, до неприбуткових організацій належать кредитні спілки, які займаються позиково-розрахунковим обслуговуванням власних членів.

Зміна законодавчої та податкової бази – характерна ознака переходу українського суспільства до ринкових відносин. У таких умовах фінансовий менеджер неприбуткової організації повинен вміти ефективно перебудувати фінансове управління діяльністю цієї організації з метою мінімізації податкового тиску.

Фінансовий менеджер неприбуткової організації повинен вміти пристосовувати управління цією організацією до зміни економічної стійкості в світі. Враховуючи можливість цих організацій займатися активною зовнішньоекономічною діяльністю, від його вміння залежить можливість досягнення місії неприбуткової організації в цілому.

Часто послуги, товари чи технології, використання яких є засобом виконання місії неприбуткової організації, можуть розглядатись суспільством як комерційні продукти. Особливо у випадку, коли попит на продукт неприбуткової організації істотно перевищує пропозицію. В таких умовах у суспільстві виникає можливість арбітражу та наявні спекулятивні ексцеси. Завдання фінансового менеджера – виробити механізм захисту власної організації від таких процесів.

Ще одним важливим фактором збільшення ролі фінансового менеджера неприбуткових організацій є зміна естетичних смаків у суспільстві. Враховуючи, що неприбуткова організація з погляду маркетингу також виступає виробником продукту, надання якого пов'язане з місією цієї організації, роль фінансового менеджера особливо зростає. Адже перехід будь-якої організації, в тому числі неприбуткової, на новий вид продукту вимагає переорієнтації усєї фінансової системи.

В процесі фінансового менеджменту неприбуткових організацій необхідно виробляти гнучкий підхід до викладених вище факторів. Нові методи фінансового менеджменту дуже швидко застарівають.

Отже, фінансовий менеджер повинен: ефективно адаптуватись до нових змін, передбачати необхідні фінансові суми для розвитку операцій фірми, контролювати розміщення цих сум, збільшувати капітал неприбуткової організації.

Фінансовий директор неприбуткової організації, так само як і в будь-якій іншій прибутковій комерційній структурі, займається: ефективним розподілом фондів та мобілізацією коштів на найбільш вигідних умовах.

Для того, щоб ефективно мобілізувати та розподіляти фінанси, необхідне планування цих процесів. Традиційно фінансовий аспект цього процесу передбачає наявність попереднього аналізу перед складанням фінансових планів та наявність контрольної функції після процесу планування. Процес реалізації функцій управління фінансами потрібно розглядати як замкнутий циклічний процес саморегульованої системи зі зворотним від'ємним зв'язком.

Розглядаючи цей процес глибше, з погляду загального менеджменту, до зазначених стадій потрібно додати процеси організації та мотивації, але їх вивчення виходить далеко за рамки фінансового менеджменту.

При здійсненні процесу реалізації функцій фінансового менеджменту неприбуткових організацій прогнозується рух наявних коштів, передбачається достатня кількість ліквідних коштів для оплати зобов'язань, передбачається залучення додаткових коштів, встановлюються нормативи для здійснення контролю.

Фінансовий директор неприбуткової організації контролює розподіл фінансових коштів.

З метою професійного управління активами та коштами неприбуткової організації фінансовий менеджер визначає:

- необхідний рівень ліквідності активів;
- оптимальний розмір поточних активів;
- управління оборотним капіталом;
- управління менш ліквідними активами.

Крім того, він здійснює управління інвестиційними процесами:

- оцінку ефективності капіталовкладень;
- визначає ризик капіталовкладень.

Фінансовим менеджером неприбуткової організації розглядаються:

- рішення про злиття організації;
- проекти поділу неприбуткової організації.

Специфікою фінансового менеджменту неприбуткової організації у цьому аспекті є наявність нефінансових критеріїв доцільності злиття чи поділу компанії. Проте фінансове обслуговування цих операцій повністю лежить на фінансовому менеджері.

Іншим завданням управління фінансами є придбання фондів. Джерела придбання фондів є різноманітними за своїми характеристиками. Ними можуть бути активні та пасивні доходи неприбуткових організацій, у тому числі надходження цільового характеру, зокрема гранти.

На рішення фінансового менеджера неприбуткової організації про придбання фондів впливатимуть такі фактори: ціна фондів; термін платежу; наявність фондів у певний момент часу; можливі загрози, що виникають в результаті придбання цих фондів; інші умови.

Фінансовий менеджер неприбуткової організації повинен визначити оптимальне поєднання джерел фінансування фірми. При цьому він повинен знати та використовувати концепції фінансового левериджу. Встановлюється співвідношення операційного та фінансового ризику.

В процесі мобілізації фондів фінансовий менеджер неприбуткової організації займається внутрішнім розподілом фінансів фірми.

Успішність функціонування неприбуткової організації в умовах ринкових взаємовідносин залежить від вміння фінансового менеджера управляти доходами та витратами цієї структури. Їх величина насамперед залежить від величини оподаткування. Згідно з чинним законодавством, з метою оподаткування центральний податковий орган веде реєстр усіх неприбуткових організацій, які звільняються від оподаткування. Державна реєстрація неприбуткових організацій здійснюється у послідовності, передбаченій відповідним законодавством.

У разі ліквідації неприбуткової організації її активи повинні бути передані іншій неприбутковій організації відповідного виду або зараховані до доходу бюджету.

Центральний податковий орган встановлює порядок обліку і подання податкової звітності про використання коштів неприбуткових організацій та вирішує питання про виключення організацій з реєстру неприбуткових організацій і оподаткування їх доходів у разі

порушення ними положень цього Закону та інших законодавчих актів про неприбуткові організації. Рішення центрального податкового органу можуть бути оскаржені в судовому порядку.

Закон України “Про оподаткування прибутку підприємств” визначає також такі терміни:

1. Державні послуги – це будь-які платні послуги, обов'язковість отримання яких встановлюється законодавством та які надаються фізичним чи юридичним особам органами виконавчої влади, органами місцевого самоврядування та створеними ними установами і організаціями, що утримуються за рахунок коштів відповідних бюджетів. До "державних послуг" не включаються податки, збори (обов'язкові платежі), визначені Законом України "Про систему оподаткування".

2. Пасивні доходи – це доходи, отримані у вигляді відсотків, дивідендів, страхових виплат і відшкодувань, а також роялті.

3. Основна діяльність – це діяльність неприбуткових організацій з надання благодійної допомоги, просвітніх, культурних, наукових, освітніх та інших подібних послуг для суспільного споживання, зі створення системи соціального самозабезпечення громадян та для інших цілей, передбачених статутними документами, укладеними на підставі норм відповідних законів про неприбуткові організації. Статутні документи неприбуткових організацій повинні містити вичерпний перелік видів їх діяльності. До основної діяльності не включаються будь-які операції з продажу товарів (робіт, послуг) неприбутковими організаціями особам, іншим, ніж засновники, учасники або члени (їх уповноважені особи) таких неприбуткових організацій.

З погляду стратегічного менеджменту неприбуткової організації найважливішим є рішення щодо фінансування місії неприбуткової організації. Фінансовий менеджмент неприбуткової організації як комплекс дій із забезпечення організації фінансовими ресурсами розглядає рішення щодо залучення капіталу як найважливіше.

Між цими рішеннями існує логістичний причинно-наслідковий зв'язок, тобто вони взаємно впливають одне на одного, персонал та засновників неприбуткової фірми. Прагнення та персональні цілі засновників та працівників неприбуткової організації, часто знаходячись у діалектичному протиріччі, утворюють від'ємний зворотний зв'язок, який регулює послідовність та параметри рішень. Розгляд та поглиблений аналіз цієї логістичної системи дасть змогу поглибити знання сутності проблеми та усунути можливі протиріччя.

1. Закон України “Про оподаткування прибутку підприємств”. 2. Закон України “Про господарські товариства”. 3. Винников О.Ю. *Оподаткування діяльності неприбуткових організацій в Україні*. – К., 2000. 4. Ван Хорн Дж. К. *Основы управления финансами*. – М., 1996.