

УДК 33

DOI: 10.34670/AR.2020.91.1.032

## Учетная информация в системе стратегического управленческого учета некоммерческих организаций

**Тулум Мария Андреевна**

Аспирант

Кафедра бухгалтерского учета и налогообложения,  
Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова  
17997, Российская Федерация, Москва, Стремянный пер., 36;  
e-mail: marya.tulum@gmail.com

### Аннотация

В работе показано, интеграция системы показателей стратегического управленческого учета с системой управления организацией достаточно сложный процесс, однако в случае успеха это позволит существенно улучшить финансовые показатели организации. Система BSC позволяет реализовать сложные проекты изменений и выделять факторы, обеспечивающие организации долговременные конкурентные преимущества. Также данный метод позволяет разложить основную стратегию на отдельные тактические составляющие.

Также в работе показано, что в качестве источников данных для расчета показателей стратегического управленческого учета необходимо использовать данные из всех информационных систем организации. Наряду с информацией оперативного, бухгалтерского и статистического учета, следует активно использовать данные из внешних источников (к примеру, данные СМИ) и специально проводимых исследований (к примеру, опросы и анкетирование благополучателей, сотрудников, спонсоров и т.п.). Для удобства сбора, систематизации, хранения и обработки данных, следует создать единую автоматизированную базу данных, куда из различных источников будет собираться необходимая управленческая информация.

### Для цитирования в научных исследованиях

Тулум М.А. Учетная информация в системе стратегического управленческого учета некоммерческих организаций // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2020. Том 10. № 1А. С. 294-302. DOI: 10.34670/AR.2020.91.1.032

### Ключевые слова

Управленческий учет, некоммерческие организации, комплексная оценка деятельности, источники информации.

## Введение

На сегодняшний день, в теории и практике управленческого учета уделяется все большее внимание новым концепциям, которые дают возможность всесторонне и комплексно оценить деятельность некоммерческих организаций (НКО). Сбалансированная система показателей (BSC, The Balanced Scorecard) является одной из наиболее новых и перспективных концепций стратегического управленческого учета. Несмотря на то, что история данной концепции насчитывает всего около двух десятилетий, во многих сферах деятельности она уже получила достаточно широкое распространение как метод эффективного управления современной организацией.

## Основная часть

Наиболее полное представление о концепции системы сбалансированных показателей можно получить из работы Д.П. Нортон и Р.С. Каплана и «The BSC-Translating Strategy into Action» [Kaplan, 1996]. Система BSC выступает инструментом, который дает возможность увязать стратегию организации с текущим управлением. Кроме того, эта система позволяет принимать более обоснованные решения в области эффективного использования ресурсов.

Сбалансированная система показателей охватывает ключевые аспекты деятельности организации: потребительский аспект; финансы; перспективы роста и обучение работников; внутренние бизнес-процессы. Сбалансированная система показателей дает возможность связать стратегию с оперативным управлением.

Концепция BSC предполагает, что организация рассматривается с позиции четырех сбалансированных и взаимосвязанных аспектов, по которым формируются данные и далее анализируются финансы (The Financial Perspective) внутренние бизнес-процессы (The Internal Business Process Perspective), обучение персонала (The Growth perspective and Learning), клиенты, ориентация на потребителя (The Customer Perspective).

Интеграция системы показателей стратегического управленческого учета с системой управления организацией достаточно сложный процесс, однако в случае успеха это позволит существенно улучшить финансовые показатели организации. Система BSC позволяет реализовать сложные проекты изменений и выделять факторы, обеспечивающие организации долговременные конкурентные преимущества. Также данный метод позволяет разложить основную стратегию на отдельные тактические составляющие.

Для интеграции BSC в систему управления организацией необходимо связать ее с существующими системами учета, планирования и мотивации сотрудников. Для решения этой задачи, по мнению автора, необходимо:

- определить стратегические цели развития организации;
- определить состав показателей для измерения стратегических задач;
- разработать мероприятия для достижения стратегических целей и определить задачи;
- разработать систему обучения и мотивации сотрудников организации на базе BSC.

Интеграция системы показателей стратегического управленческого учета с системой управления организацией начинается с определения стратегических целей организации.

Пример стратегических целей учреждения высшего профессионального образования приведен в таблице 1.

**Таблица 1 – Стратегические цели учреждений высшего профессионального образования организации**

Проекция	Цели
Финансы	1. Максимизация социальной эффективности; 2. Увеличение социального эффекта; 3. Сокращение затрат; 4. Увеличение объема привлеченных средств;
Контрагенты (спонсоры, потребители услуг, государство)	5. Привлечение новых спонсоров и меценатов; 6. Увеличение объема услуг оказываемых НКО; 7. Развитие бренда организации; 8. Повышение степени удовлетворенности потребителей услуг НКО;
Бизнес-процессы	9. Совершенствование уставной деятельности НКО; 10. Совершенствование фандрайзинговой деятельности; 11. Совершенствование маркетинговой деятельности; 12. Сокращение административных затрат;
Обучение и развитие	13. Повышение квалификации персонала; 14. Совершенствование системы мотивации и стимулирования труда (на базе BSC).

Следующая стадия построения системы стратегического управленческого учета – разработка стратегической карты (см. рисунок 1).

На основе стратегической карты организации определяется система показателей стратегического управленческого учета [Drury, 2006]. Пример таких показателей для условной некоммерческой организации представлен в таблице 2.

**Таблица 2 – Пример системы показателей стратегического управленческого учета**

Проекция	Цели	Показатель учета	Измеритель
Финансы	Максимизация социальной эффективности	Социальная эффективность	Коэффициент
	Увеличение социального эффекта	Социальный эффект	Денежный
	Сокращение затрат	Объем затрат	Денежный
	Увеличение объема привлеченных средств	Объем привлеченных средств (пожертвований)	Денежный
Контрагенты	Привлечение спонсоров и меценатов	Количество спонсорских взносов	Натуральный
	Увеличение объема услуг оказываемых НКО	Число оказанных услуг	Натуральный
		Количество благополучателей	Натуральный
		Объем распределенных средств	Денежный
	Развитие бренда организации	Индекс восприятия НКО государственными органами, спонсорами, получателями услуг	Баллы
Повышение степени удовлетворенности потребителей услуг НКО	Индекс удовлетворенности потребителей услуг НКО	Баллы	
Бизнес-процесс	Совершенствование уставной деятельности НКО	Объем оказанных услуг в расчете на одного работника	Денежный
		Количество проведенных мероприятий	Натуральный
	Совершенствование фандрайзинговой деятельности	Коэффициент окупаемости расходов на фандрайзинг	Коэффициент

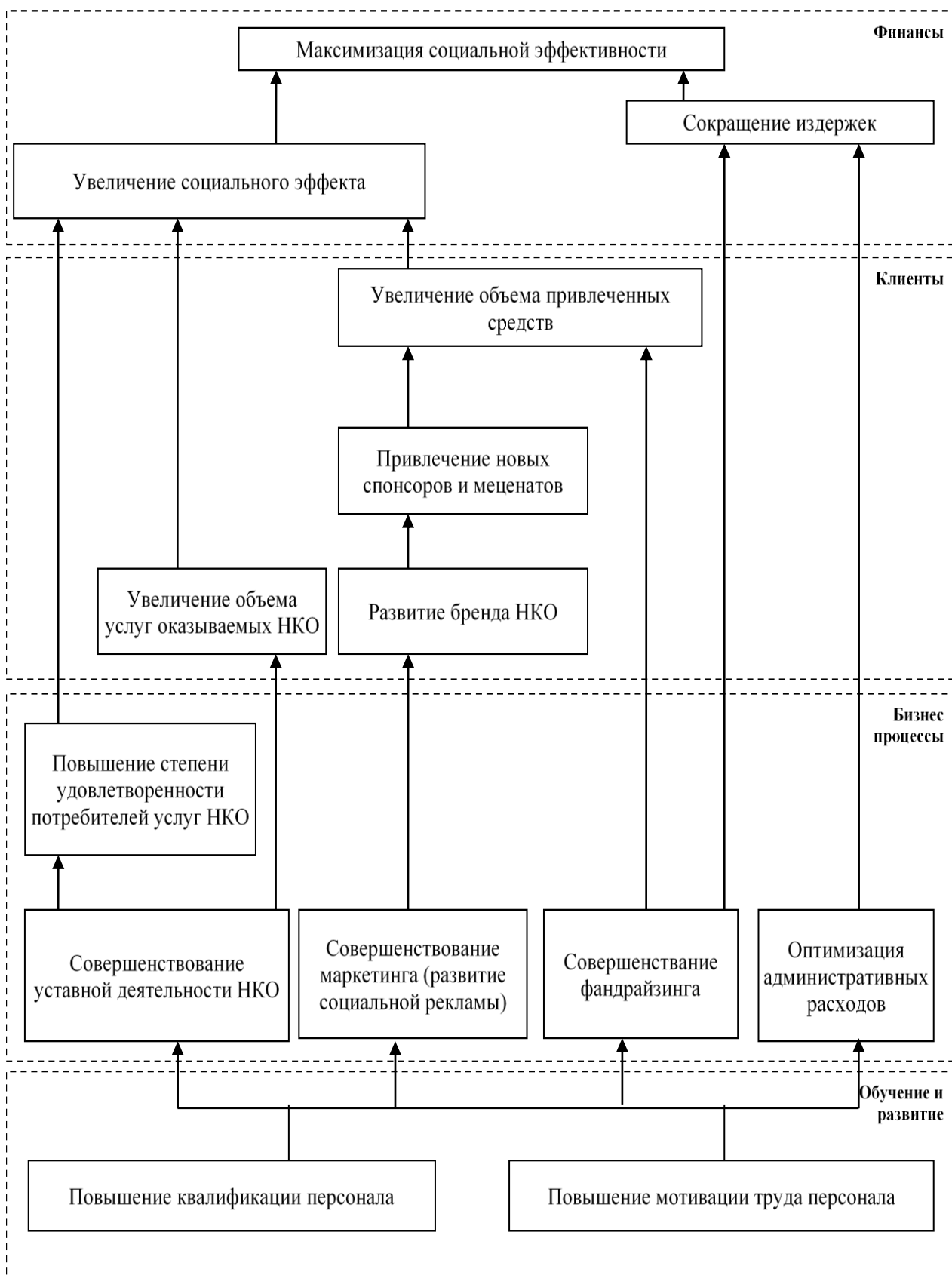


Рисунок 1 – Пример стратегической карты некоммерческой организации

Проекция	Цели	Показатель учета	Измеритель
	Совершенствование маркетинговой деятельности	Доля контрагентов, запомнивших социальную рекламу	Проценты
		Уровень осведомленности клиентов	Проценты
		Количество публикаций в СМИ с упоминанием НКО	Натуральный
	Сокращение административных издержек	Управленческие расходы на одного работника	Денежный
Обучение и развитие	Повышение квалификации	Доля работников повысивших квалификацию	Проценты
	Совершенствование системы стимулирования и мотивации	Соотношение динамики производительности и оплаты труда	Коэффициент
		Количество сотрудников - волонтеров	Натуральный

Таким образом, нами была определена система финансовых и нефинансовых целей, а также соответствующих им показателей, которые могут быть использованы для оценки реализации стратегии некоммерческой организации.

Представленная выше система показателей управленческого учета (рис. 1 и табл. 3) нуждается в учетно-информационном обеспечении. Источники информации для системы показателей стратегического управленческого учета приведены в таблице 3.

**Таблица 3 – Источники информации для системы показателей стратегического управленческого учета**

Показатель системы BSC	Аналитическое значение	Формула расчета	Источник информации
Социальная эффективность	Характеризует эффективность уставной деятельности НКО	Отношение социального эффекта к затратам	Отчет об оценке социального эффекта; Отчете о целевом использовании полученных средств.
Социальный эффект	Характеризует социальный эффект деятельности НКО	Может быть оценен экспертным путем. Выбор способа оценки зависит от сферы деятельности конкретного НКО	Отчет об оценке социального эффекта.
Затраты	Характеризует объем затрат на ведение основной деятельности	Общий объем затрат	Отчет о целевом использовании полученных средств.
Увеличение объема привлеченных средств	Характеризует объем финансирования полученный НКО из различных источников	Общий объем поступлений	Отчет о целевом использовании полученных средств.
Объем распределенных средств	Характеризует объем средств направленных	Общий объем расходов по выполнению программ и мероприятий	Отчет о целевом использовании полученных средств.
Количество пожертвований	Характеризует число пожертвований	Число пожертвований	Операционный отчет бухгалтерии.
Число оказанных услуг	Характеризует число оказанных услуг	Число оказанных услуг	Операционный отчет бухгалтерии.
Количество благополучателей	Характеризует число благополучателей	Число благополучателей	Операционный отчет бухгалтерии.

Показатель системы BSC	Аналитическое значение	Формула расчета	Источник информации
Индекс восприятия НКО государственными органами, спонсорами, получателями услуг	Характеризует восприятие НКО благополучателями и спонсорами	Может быть оценен экспертным путем. Выбор способа оценки зависит от сферы деятельности конкретного НКО	Операционный отчет.
Индекс удовлетворенности потребителей услуг НКО	Характеризует удовлетворенность благополучателей услугами НКО		Операционный отчет.
Социальный эффект в расчете на одного работника	Характеризует эффективность уставной деятельности НКО	Отношение социального эффекта к числу работников	Отчет об оценке социального эффекта; Операционный отчет.
Количество проведенных мероприятий	Характеризует результаты уставной деятельности НКО	Общее число проведенных мероприятий	Операционный отчет.
Коэффициент окупаемости расходов на фандрайзинг	Характеризует эффективность фандрайзинговой деятельности	Отношение средств полученных от фандрайзинга и понесенных расходов	Отчет о целевом использовании полученных средств.
Доля контрагентов, запомнивших социальную рекламу		Отношение числа респондентов запомнивших рекламу к общему числу респондентов	Операционный отчет.
Уровень осведомленности клиентов	Характеризует результаты маркетинговой деятельности	Отношение числа респондентов осведомленных о бренде к общему числу респондентов	Операционный отчет.
Количество публикаций в СМИ с упоминанием НКО		Общее число упоминаний НКО в СМИ за период	Операционный отчет.
Административные расходы в расчете на каждого сотрудника	Характеризует средний размер коммерческих расходов на одного сотрудника	Отношение административных расходов к среднему числу сотрудников	Отчет о целевом использовании полученных средств; Операционный отчет.
Доля работников повысивших квалификацию	Характеризует удельный вес работников прошедших повышение квалификации	Отношение работников прошедших повышение квалификации к общему числу работников	Операционные отчет.
Количество сотрудников волонтеров	Характеризует развитие НКО	Общее число сотрудников-волонтеров	Операционный отчет.

Исходя из информационных потребностей, приведенных в таблице 3, можно сформулировать рекомендации по учетному обеспечению системы показателей стратегического управленческого учета НКО:

1. Целесообразно проводить периодическую экспертную оценку социального эффекта от деятельности НКО. Результаты оценки оформлять в виде управленческого отчета «Социальный

эффект»;

2. Расширить содержание информации на счете 86 «Целевое финансирование» путем открытия субсчетов второго порядка и третьего порядка. При этом субсчета одного уровня предназначены для детализации поступивших сумм по источникам поступления, а другого уровня - для отражения операций по списанию сумм целевого финансирования в соответствии с выполняемыми программами и мероприятиями;

3. Рекомендуется проводить регулярное анкетирование целевой аудитории (благополучателей, спонсоров, должностных лиц органов власти). На основе результатов опросов целесообразно составлять соответствующие управленческие отчеты;

4. Расширить содержание учета персонала посредством составления отчета «Численность работников организации и работников непосредственно участвующих в реализации благотворительных мероприятий и программ»;

5. Расширить содержание учета персонала посредством составления отчета «Повышение квалификации»;

6. Расширить содержание учета персонала посредством составления отчета «Общее число сотрудников-волонтеров».

### Заключение

Таким образом, в качестве источников данных для расчета показателей стратегического управленческого учета необходимо использовать данные из всех информационных систем организации. Наряду с информацией оперативного, бухгалтерского и статистического учета, следует активно использовать данные из внешних источников (к примеру, данные СМИ) и специально проводимых исследований (к примеру, опросы и анкетирование благополучателей, сотрудников, спонсоров и т.п.). Для удобства сбора, систематизации, хранения и обработки данных, следует создать единую автоматизированную базу данных, куда из различных источников будет собираться необходимая управленческая информация.

### Библиография

1. Горбачева А.А., Кормишин А.Е. Потенциал цифровой трансформации отраслей российского ТЭК // *Modern Economy Success*. 2019. № 1. С. 20 – 27.
2. Левадия М.О. Управление в условиях кризиса: психолого-акмеологический подход к исследованию личности руководителя // *Акмеология*. 2004. № 4 (12). С. 55 – 61.
3. Туркина Д.Е. Ключевые проблемы учета и формирования отчетности в российских кредитных организациях // *Инновации и инвестиции*. 2019. № 1. С. 129 – 131.
4. Туркина Д.Е. Основные преимущества банковских учетных систем ЦФТ и диасофт // *Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки*. 2018. № 12. С. 273 – 276.
5. Туркина Д.Е. Проблематика применения IFRS15 в российских кредитных организациях: пять основных аспектов // *Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки*. 2018. № 12. С. 271 – 272.
6. Туркина Д.Е. Пять практических различий банковского учета между стандартами России и США на современном этапе развития экономики // *Наука и бизнес: пути развития*. 2018. № 12 (90). С. 156 – 157.
7. Cescon F., Costantini A., Grassetto L. Strategic choices and strategic management accounting in large manufacturing firms // *Journal of Management and Governance*. – 2019. – Т. 23. – №. 3. – С. 605-636.
8. Dahlan M. Moderating effect of usefulness management accounting system on the relationship between innovation and firm performance: evidence from Bandung District, West Java, Indonesia // *International Journal of Applied Business and Economic Research*. – 2017. – Т. 15. – №. 25. – С. 179-188.
9. Drury, C. *Cost and Management Accounting: An Introduction* / C Drury. – 6th Revised edition. – Andover: Cengage Learning EMEA, 2006. – 608 p.
10. Greiling D., Stötzer S., STOETZER S. Accountability Reporting in Austrian Non-Profit Organizations-More Than a Compliance Instrument? // *Public Administration Quarterly*. – 2016. – С. 256-287.

11. Kaplan, R.S. The BSC-Translating Strategy into Action / R.S. Kaplan, D.P. Norton. – Boston: Harvard Business School Press, 1996. – 323 p.
12. Manyeva V. A., Piskunov V. A., Fomin V. P. Strategic management accounting of company costs //International Review of Management and Marketing. – 2016. – T. 6. – №. 5S. – C. 255-264.
13. Turner M. J. et al. Hotel property performance: The role of strategic management accounting //International Journal of Hospitality Management. – 2017. – T. 63. – C. 33-43.

## **Accounting information in the strategic management accounting system of non-profit organizations**

**Mariya A. Tulum**

Post-graduate student

Department of Accounting and Taxation

Plekhanov Russian University of Economics,

117997, 36 Stremyanni lane, Moscow, Russian Federation;

e-mail: [marya.tulum@gmail.com](mailto:marya.tulum@gmail.com)

### **Abstract**

The work shows that the integration of the system of indicators of strategic management accounting with the organization's management system is a rather complicated process, but if successful, this will significantly improve the financial performance of the organization. The BSC system allows you to implement complex change projects and highlight the factors that provide organizations with long-term competitive advantages. Also, this method allows you to decompose the main strategy into separate tactical components.

It is also shown in the work that as sources of data for calculating indicators of strategic management accounting, it is necessary to use data from all information systems of the organization. Along with operational, accounting and statistical information, you should actively use data from external sources (for example, media data) and specially conducted studies (for example, surveys and surveys of beneficiaries, employees, sponsors, etc.). For the convenience of collecting, organizing, storing and processing data, a unified automated database should be created where necessary management information will be collected from various sources.

### **For citation**

Tulum M.A. (2020) Uchetnaya informatsiya v sisteme strategicheskogo upravlencheskogo ucheta nekommercheskikh organizatsii [Accounting information in the strategic management accounting system of non-profit organizations]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 10 (1A), pp. 294-302. DOI: 10.34670/AR.2020.91.1.032

### **Keywords**

Management accounting, non-profit organizations, integrated performance assessment, information sources



## References

1. Gorbacheva A.A., Kormishin A.E. The potential of digital transformation of the Russian energy sector // *Modern Economy Success*. 2019.No 1. S. 20 - 27.
2. Levadnaya M.O. Management in a crisis: a psychological-acmeological approach to the study of the personality of a leader // *Acmeology*. 2004. No. 4 (12). S. 55 - 61.
3. Turkina D.E. Key problems of accounting and reporting in Russian credit organizations // *Innovations and Investments*. 2019.No 1.P. 129 - 131.
4. Turkina D.E. The main advantages of banking accounting systems CFT and diasoft // *Humanitarian, socio-economic and social sciences*. 2018.No 12.P. 273 - 276.
5. Turkina D.E. The problems of IFRS15 application in Russian credit organizations: five main aspects // *Humanitarian, socio-economic and social sciences*. 2018.No 12.P. 271 - 272.
6. Turkina D.E. Five practical differences in banking accounting between the standards of Russia and the USA at the present stage of economic development // *Science and Business: Ways of Development*. 2018.No 12 (90). S. 156 - 157.
7. Cescon F., Costantini A., Grasseti L. Strategic choices and strategic management accounting in large manufacturing firms // *Journal of Management and Governance*. - 2019.- T. 23. - No. 3. - S. 605-636.
8. Dahlan M. Moderating effect of usefulness management accounting system on the relationship between innovation and firm performance: evidence from Bandung District, West Java, Indonesia // *International Journal of Applied Business and Economic Research*. - 2017. - T. 15. - No. 25. - S. 179-188.
9. Drury, C. *Cost and Management Accounting: An Introduction* / C Drury. - 6th Revised edition. - Andover: Cengage Learning EMEA, 2006. -- 608 p.
10. Greiling D., Stötzer S., STOETZER S. Accountability Reporting in Austrian Non-Profit Organizations-More Than a Compliance Instrument? // *Public Administration Quarterly*. - 2016. -- S. 256-287.
11. Kaplan, R.S. *The BSC-Translating Strategy into Action* / R.S. Kaplan, D.P. Norton. - Boston: Harvard Business School Press, 1996. -- 323 p.
12. Manyueva V. A., Piskunov V. A., Fomin V. P. Strategic management accounting of company costs // *International Review of Management and Marketing*. - 2016. - T. 6. - No. 5S. - S. 255-264.
13. Turner M. J. et al. Hotel property performance: The role of strategic management accounting // *International Journal of Hospitality Management*. - 2017.- T. 63.- S. 33-43.