



International Federation of Library Associations and Institutions  
Fédération Internationale des Associations de Bibliothécaires et des Bibliothèques  
Federación Internacional de Asociaciones e Instituciones Bibliotecarias  
Internationaler Verband der Bibliothekarischen Vereine und Institutionen  
Библиотечных ассоциаций и учреждений

P.O. Box 95312  
2509 CH The Hague  
Netherlands

## **Управление финансовой деятельностью библиотечных ассоциаций**

### **Отчетность и составление бюджета**

#### **Руководящие принципы**

#### **Секция: Управление библиотечными ассоциациями**

### **ВВЕДЕНИЕ**

Эффективное и ответственное управление финансовой деятельностью ассоциации в соответствии с одобренной политикой и методами планирования является абсолютной необходимостью. Без эффективного и взвешенного управления не может быть реализована стратегия политики и планирования. Функции управления финансовой деятельностью рассматриваются под пятью заголовками: планирование и составление бюджета, ведение финансового учета, финансовые отчеты, внутренний контроль и источники дохода.

### **ПЛАНИРОВАНИЕ И СОСТАВЛЕНИЕ БЮДЖЕТА**

Финансовое планирование создает гарантии того, что ресурсы ассоциации будут в наличии и будут использоваться для реализации поставленных задач. Такое планирование предоставляет также стабильную базу для распределения расходов и контроля. Чаще всего это планирование осуществляется на основе составления годового бюджета.

Подготовка первого проекта бюджета должна быть совместной работой всех штатных сотрудников или должностных лиц, ответственных за расходы, при этом они должны дать сметные предложения на предстоящий год в пределах сферы своей ответственности. Это важная функция в процессах стратегического планирования ассоциации, которая поможет выявить, где чрезмерно возросли издержки, что, в свою очередь, означает, что необходимы дальнейшие исследования. Должны быть исследованы и проанализированы все основные несоответствия между прогнозируемыми и фактическими расходами.

### **ВЕДЕНИЕ ФИНАНСОВОГО УЧЕТА**

Функцией финансового учета является повседневная регистрация каждой статьи расходов, наблюдение и текущий контроль за их соответствием достижению целей работы и утвержденному бюджету в целом. Это, пожалуй, наиболее важная часть реализации любой политики или плана.

## **"Кассовый метод учета" или "учет по методу начислений"?**

Следующий пример иллюстрирует различие между кассовым методом учета и учетом по методу начислений:

Допустим, ассоциация выставляет счета по сборам года II в ноябре года I, и платежи по сборам получены в декабре года I. При применении кассового метода учета эти денежные средства будут регистрироваться как статьи дохода за год I. Это не является проблемой до тех пор, пока финансовые операции ассоциации остаются простыми, и каждый, использующий финансовый отчет, понимает, что данные статьи дохода должны использоваться для возмещения расходов на оказание услуг членам в году II. Однако как только финансовые операции ассоциации становятся более сложными, сохранить ясность при применении такой концепции становится затруднительно. При применении учета по методу начислений эти денежные средства регистрируются как статьи дохода года II, даже если они получены в году I, показывая, что денежные средства должны использоваться для услуг года II.

Таким образом, учет по методу начислений не регистрирует средства, полученные как доходы, до тех пор, пока ассоциация не обеспечит продукт или не окажет услугу и "заработает" доход. Подобным образом расходы, понесенные ассоциацией, регистрируются за тот же самый отчетный период, за который были зарегистрированы статьи дохода. Короче говоря, учет по методу начислений стремится соотнести доходы ассоциации с затратами, понесенными ассоциацией при получении этих доходов, обеспечивая тем самым более точную картину финансов ассоциации.

## **ФИНАНСОВЫЕ ОТЧЕТЫ**

Финансовые отчеты имеют две функции. Во-первых, они помогают обеспечить процессы контроля для того, чтобы годовые планы и деятельность ассоциации реализовывались в соответствии и в рамках предварительно согласованного бюджета. Финансовые отчеты являются неотъемлемой частью процессов управления деятельностью ассоциаций.

Второй функцией финансовых отчетов является подтверждение для членов, что распоряжение их финансами находится в надежных руках и что управление финансами ассоциации ведется правильно.

### **Отчетность по статьям дохода и расхода**

Отчетность по статьям дохода и расхода отражает показатели текущих статей дохода и расхода. Это упрощает сопоставление действительных издержек с бюджетом, подтверждая тем самым точность составления бюджета и, кроме того, облегчая составление будущего бюджета. Отчетный период может составлять один месяц, квартал или год в зависимости от нужд ассоциации. Полезно привести в отчете бюджетные показатели за этот же период времени, чтобы сделать сравнение более наглядным.

### **Балансовый отчет**

Балансовый отчет сводит воедино все, чем владеет ассоциация, группируя по типам статей актива (денежные средства, оборудование и т.п.). Подобным же образом он суммирует то, что не принадлежит ассоциации, группируя по статьям пассива (обычно это неоплаченные счета).

### **Отчет об изменениях баланса основных фондов**

Этот финансовый отчет подытоживает финансирование и инвестиции ассоциации, включая источники поступления наличности или других текущих статей актива (например, сборы, гранты, кредиты или доход от инвестиций) и на что они были израсходованы.

## **ВНУТРЕННИЙ КОНТРОЛЬ**

Внутренний контроль необходим для защиты статей актива и подтверждения точности и надежности бухгалтерских данных. Ключевой метод эффективного внутреннего контроля – избегать передачи одному человеку полной ответственности за проведение всех стадий ведения финансовых дел.

### **Независимый аудит**

Аудит – это проверка на месте финансовой документации и форм внутреннего контроля опытным и независимым профессиональным бухгалтером. Во время аудита обычно не проверяется каждая финансовая операция, а проводится серия проверок-тестов, предназначенных создать основу для вынесения заключения о правильности ведения бухгалтерского учета и надежности внутреннего контроля. Аудит является официальным выражением мнения о финансовой документации и внутреннем контроле. Хотя аудит не может поручиться за абсолютную точность ведения финансовой документации, он дает заключение о состоянии финансовой отчетности. Ревизия должна проводиться ежегодно.

### **Движение наличности**

Доход не всегда поступает на счет ассоциации именно в то время, когда требуется наличность для уплаты по счетам. Например, членские взносы или сборы собираются обычно в первые месяцы года с получением очень небольшого дохода, реализуемого из этого источника во второй половине года. Следовательно, полезно при составлении бюджета распределить движение наличности таким образом, чтобы поступления и расходы наличности учитывались по месяцам. В те периоды, когда доходы превышают расходы, избыточный фонд следует держать на банковских счетах, приносящих процентный доход, или вкладывать в краткосрочные надежные инвестиции. Таким же образом, когда расходы превышают доходы, эти деньги могут быть использованы позднее для оплаты счетов.

### **Резервные фонды и инвестиции**

Предусмотрительная ассоциация обеспечит резервные фонды и инвестиции, чтобы застраховаться на случай неравномерного поступления членских взносов и сборов или чтобы справиться с экономической ситуацией, возникшей вне сферы полномочий ассоциации. Эти резервные средства должны быть вложены таким образом, чтобы при первой необходимости их можно было получить. В практике некоторых ассоциаций используется правило, установленное эмпирическим методом, по которому резервный фонд должен составлять примерно 25% от бюджетных ассигнований на любой конкретный год или равняться сумме, достаточной для оплаты счетов за три месяца. Другие ассоциации придерживаются более консервативной точки зрения и считают, что резервный фонд должен покрывать платежи по обязательствам по крайней мере за год.

## **ИСТОЧНИКИ ДОХОДА**

### **Взносы или сборы**

Взносы или сборы являются одним из основных, если не самым основным, источником доходов для большинства ассоциаций и составляют 50% или более от их доходов. Поскольку основная цель профессиональной ассоциации состоит в оказании услуг для своих членов, доходы от взносов должны идти на поддержку основных услуг ассоциаций. Оказание дополнительных услуг, особенно если они доступны не для всех членов, должно быть самокупаемым или субсидироваться лишь минимально за счет членских взносов. Многие ассоциации находят выгодным выписывать счета всем членам для одновременного сбора взносов обычно перед началом финансового года ассоциации. Это упрощает процессы выписывания счетов и обеспечивает наличие средств в начале года.

Уровень и порядок установления размеров членских взносов – один из самых спорных моментов в деятельности ассоциаций. Взносы могут быть установлены с учетом небольшого числа категорий уровня дохода, или, за небольшим исключением, может быть введена единая ставка для всех взносов.

Возможно наиболее справедливый способ – устанавливать размер членских взносов в соответствии с заработной платой. Для этого можно провести анализ категорий заработной платы в зависимости от должностей членов, определить максимальную и минимальную сумму в пределах каждой категории и соотнести с ними сумму членских взносов.

Какой бы способ ни был выбран, не следует упускать из вида тот факт, что почти во всем мире заработные платы библиотекарей очень низкие. Когда заработные платы низкие, нельзя ожидать высоких членских взносов.

### **Категории членских взносов или сборов**

Каковы бы ни были соображения при установлении категорий членских взносов, всегда нужно предусмотреть исключения. Для этого следует определить категории членов и в соответствии с ними категории членских взносов.

Категории могут быть установлены на основе квалификации или других критериев. Самой многочисленной категорией являются рядовые индивидуальные члены, для которых устанавливается единый взнос или взнос, пропорциональный заработной плате. Исключения должны включать специальную категорию для студентов, которых ассоциация пожелает позднее привлечь в качестве членов.

Другая категория должна быть для безработных и тех лиц, которые временно не работают. Третья категория должна быть для аффилированных членов, просто интересующихся задачами и целями ассоциации, например, для писателей, деятелей культуры и консультантов.

Предпоследняя категория членов – те, кто оставил активную профессиональную работу (пенсионеры).

Последняя категория – учреждения, пользующиеся услугами ассоциации. Члены-учреждения могут обеспечивать полезный дополнительный источник дохода. Критерий определения категории членских взносов может зависеть от уровня расходов или бюджета членов-учреждений.

### **Не сборы**

#### *Доход от услуг, предоставляемых ассоциацией*

Так как в целом заработные платы библиотекарей невелики и взносы остаются низкими, ассоциации приходится изыскивать другие источники дохода. Имеются два главных источника дополнительного дохода. Первый относится к услугам, которые уже могут оказываться ассоциацией, но не могут дать дополнительных денег, так как эти услуги изначально задумывались только как бесплатные за счет членских взносов. В трудные финансовые времена можно обосновать введение оплаты для членов, которые пользуются этими бесплатными ранее услугами. Плата за такие работы, как издание книг, курсы или семинары, может взиматься с пользователей, даже тех пользователей, которые являются членами ассоциации. Плата за услуги для членов ассоциации может быть меньше, чем плата для нечленов, в связи с чем ассоциации следует предусмотреть членские скидки за услуги.

Те же самые методы скидок могут применяться при проведении краткосрочных курсов или реализации программ непрерывного профессионального образования. Во многих случаях работодатель и отдельный специалист получают одинаковую пользу от результатов этих мероприятий, и поэтому стоимость за услугу для них может быть более высокой, чем для индивидуального члена ассоциации, который заплатит из своего кармана, а потом получит членскую скидку.

#### *Источники доходов от услуг для пользователей*

Эта вторая категория источников поступлений дополнительных доходов отличается от первой тем фактом, что данные услуги или деятельность более привлекательны для специальных групп членов или что они более полезны учреждениям, чем индивидуальным членам. Такие услуги могут

простирается от предоставления национальных библиографических продуктов и специального оборудования, такого как каталожные шкафы, программное обеспечение для компьютеров, специальная мебель типа абонементных столов, читательских кабинок и т.п., до подготовки переводов национальных классиков в дешевых изданиях для этнических и/или языковых меньшинств.

Продукты могут включать постеры, закладки для книг, нагрудные значки и т.п. для специальных мероприятий, а также ручки, карандаши, блокноты, кружки, футболки или аксессуары одежды.

#### *Грантовая, фондовая и правительственная поддержка*

Эти дополнительные источники доходов упоминаются здесь только для полноты картины и как напоминание о том, что о их существовании не следует забывать.

В отдельных общественных системах правительство готово, и от него этого ждут, оказывать финансовую поддержку ассоциации. Однако это происходит обычно в тех ситуациях, когда правительство работает в тесном контакте с ассоциацией и обращается к ней за экспертной помощью и консультациями при формировании правительственной политики.

#### **Заключение**

Ни одно руководство не может обеспечить исчерпывающий охват проблем, и особенно трудно предусмотреть все случаи его применения. Мы надеемся, что предложенный подход не слишком директивен и что он дает достаточно указаний и примеров, которые могли бы помочь в управлении библиотечными ассоциациями и, таким образом, как следствие, помогли бы им работать более эффективно.

Полную версию этого документа вы найдете на следующем веб-сайте: [www.norskbibliotekforening.no](http://www.norskbibliotekforening.no)

<http://www.ifla.org/VII/s40/smla.htm>