

DOI: 10.26794/2408-9303-2019-6-4-32-41  
УДК 658(045)  
JEL M21, M29

## Проблемы и особенности бюджетирования деятельности в социально-ориентированных некоммерческих организациях

С.Е. Егорова<sup>а</sup>, Л.А. Юданова<sup>б</sup>, В.А. Будасова<sup>с</sup>

Псковский государственный университет, г. Псков, Россия

<sup>а</sup> <https://orcid.org/0000-0002-8115-8162>; <sup>б</sup> <https://orcid.org/0000-0003-2429-7497>;

<sup>с</sup> <https://orcid.org/0000-0003-4025-6126>

### АННОТАЦИЯ

В условиях цифровой экономики усиление роли социально-ориентированных некоммерческих организаций (НКО) в решении вопросов, связанных с гармонизацией социальных и экономических аспектов развития общества, невозможно без изменения направленности бухгалтерского учета на решение стратегических задач. Важным инструментом стратегического планирования и учета для привлечения и контроля использования целевых средств является бюджетирование, которое не нашло должного отражения в учетной деятельности социально-ориентированных НКО. Организация системы бюджетирования в социально-ориентированных некоммерческих организациях основывается на учете следующих особенностей: проблеме выделения калькуляционной единицы; высоком уровне неопределенности доходной части бюджета, которая формируется за счет доходов от основной и сопутствующей ей деятельности; социальной ориентации некоммерческих организаций, определяющей повышенную ответственность за результаты деятельности и требующей уточнения самого понятия результата деятельности. Использование в социально-ориентированных НКО модели бюджетирования, ориентированной на результат, в котором, с одной стороны, расходование целевых средств осуществляется в соответствии с принципом централизации, а с другой – поставленные цели достигаются на основе принципов децентрализации, обеспечивает планирование, исполнение и контроль бюджетных расходов в непосредственной связи с заданными и достигаемыми результатами. В рамках этой модели используются мобильные годовые бюджеты с шагом бюджетирования, равным одному месяцу. Анализ исполнения бюджетов направлен на оценку качества результатов деятельности социально-ориентированных некоммерческих организаций, имеющую двухсторонний характер: с одной стороны, оцениваются усилия самой организации, а с другой – целевой группы. Эффект от использования целевых средств возникает в последующие за отчетные периоды времени и определяется отношением к социально-ориентированным НКО общества.

**Ключевые слова:** социально-ориентированные некоммерческие организации (НКО); стратегический учет; социальный заказ; целевое финансирование; бюджетирование и бюджеты; калькуляционная единица; эффективность целевого финансирования; социальная эффективность

**Для цитирования:** Егорова С.Е., Юданова Л.А., Будасова В.А. Проблемы и особенности бюджетирования деятельности в социально-ориентированных некоммерческих организациях. *Учет. Анализ. Аудит.* 2019;6(4):32-41. DOI: 10.26794/2408-9303-2019-6-4-32-41

### ORIGINAL PAPER

## Problems and Peculiarities of Budgeting the Activities in Socially Oriented Non-profit Organizations

S.E. Egorova<sup>а</sup>, L.A. Yudanova<sup>б</sup>, V.A. Budasova<sup>с</sup>

Pskov State University, Pskov, Russia

<sup>а</sup> <https://orcid.org/0000-0002-8115-8162>; <sup>б</sup> <https://orcid.org/0000-0003-2429-7497>;

<sup>с</sup> <https://orcid.org/0000-0003-4025-6126>

### ABSTRACT

In the digital economy, the strengthening of the role of socially oriented non-profit organisations (NPOs) in addressing issues related to the harmonization of the social and economic aspects of society development, cannot be achieved without refocusing accounting on the solution of strategic tasks. An important tool of strategic planning and accounting

in order to attract and monitor the use of earmarked funds – is budgeting, which had not been adequately reflected in the accounting activities of socially oriented NPOs. The organization of budgeting system in socially oriented non-profit organizations is based on the following characteristics: the problem of selection of calculation units; a high level of uncertainty of a profitable part of the budget, which is financed by revenues from basic and associate activities; the social orientation of the non-profit organizations, which defines the enhanced responsibility for performance and requires the clarification of the concept of operations results in itself. In the socially oriented NPO, the use of the result-oriented budgeting model, in which the expenditure of trust funds is administered in accordance with the principle of centralization on the one hand, and on the other hand, the objectives are achieved on the basis of the principles of decentralization, ensures planning, execution and monitoring of budget expenditures in direct connection with the specified, and achievable results. Under this model, the mobile annual budgets with a step equal to one month's budgeting are used. Budget performance analysis aims to assess the quality of socially oriented non-profit organizations' performance, which have a double-sided nature: on the one hand, the Organization's efforts are evaluated, and on the other hand, the task force is evaluated. The effect of earmarked funds' use becomes visible in subsequent reporting periods and is determined with regard to socially oriented NPOs within the society.

**Keywords:** socially-oriented non-profit organizations (NPOs); strategic accounting; social order; targeted funding; budgeting and budgets; calculation unit; the effectiveness of targeted funding; social effectiveness

**For citation:** Egorova S.E., Yudanova L.A., Budasova V.A. Problems and peculiarities of budgeting the activities in socially oriented non-profit organizations. *Uchet. Analiz. Audit = Accounting. Analysis. Audit.* 2019;6(4):32-41. (In Russ.). DOI: 10.26794/2408-9303-2019-6-4-32-41

## ВВЕДЕНИЕ

На протяжении всего периода развития общества существовала необходимость в установлении баланса при решении социальных и экономических проблем, хотя социально-ориентированные некоммерческие организации появились в России как организационно-правовая форма совсем недавно. Анализ их деятельности позволяет говорить о проблемах с привлечением целевых средств и оценкой эффективности их использования.

В настоящее время социально-ориентированная деятельность в бухгалтерском учете рассматривается как совокупность свершившихся фактов хозяйственной деятельности<sup>1</sup>, в частности, Минфином России разработано особое положение «Об особенностях формирования бухгалтерской отчетности некоммерческих организаций» (ПЗ-1/2015). В то же время возможность интеграции и целостного рассмотрения хозяйственных процессов в условиях цифровизации позволяет рассматривать стратегическую направленность этих процессов, что является особенно актуальным, так как позволяет экономически обосновать эффективность и целесообразность привлечения целевых средств, с одной стороны, и организовать контроль их использования — с другой. Важным инструментом стратегического планирования и учета социально-

ориентированной деятельности является ее бюджетирование, практическая реализация которого требует развития и уточнения.

## КОНЦЕПЦИЯ

Устойчивое развитие современной рыночной экономики направлено на одновременное удовлетворение потребностей субъектов бизнеса и общества в целом. Исторический анализ показывает, что необходимость в реализации общественных функций существовала на протяжении всех этапов развития общества<sup>2</sup>. Эволюция научных взглядов на решение социально-ориентированных задач представлена на *рис. 1*.

Из приведенного рисунка видно, что для решения проблем гармонизации экономических целей субъектов рынка и социальных целей общества требуется создание некоммерческих форм хозяйствования, наличие которых в конечном итоге и определяет уровень развития экономики как системы. В странах с развитой рыночной экономикой доля доходов некоммерческих организаций составляет около 5% от ВВП. Характеристика таких организаций в России представлена в *таблице*.

Из анализа *таблицы* следует, что доля доходов НКО в ВВП России составляет менее 1%.

Оценка роли социально-ориентированных некоммерческих организаций, в рамках ответственности которых находятся образование, медицина, наука, культура, религия, по обеспечению

<sup>1</sup> Федеральный закон от 06.12.2011 № 402-ФЗ «О бухгалтерском учете» (ред. от 23.05.2016). Консультант плюс. URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_122855/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_122855/) (дата обращения: 14.01.2019).

<sup>2</sup> Волкова О.Н. Управленческий учет. Учебник и практикум для академического бакалавриата. М.: Юрайт; 2016. 461 с.

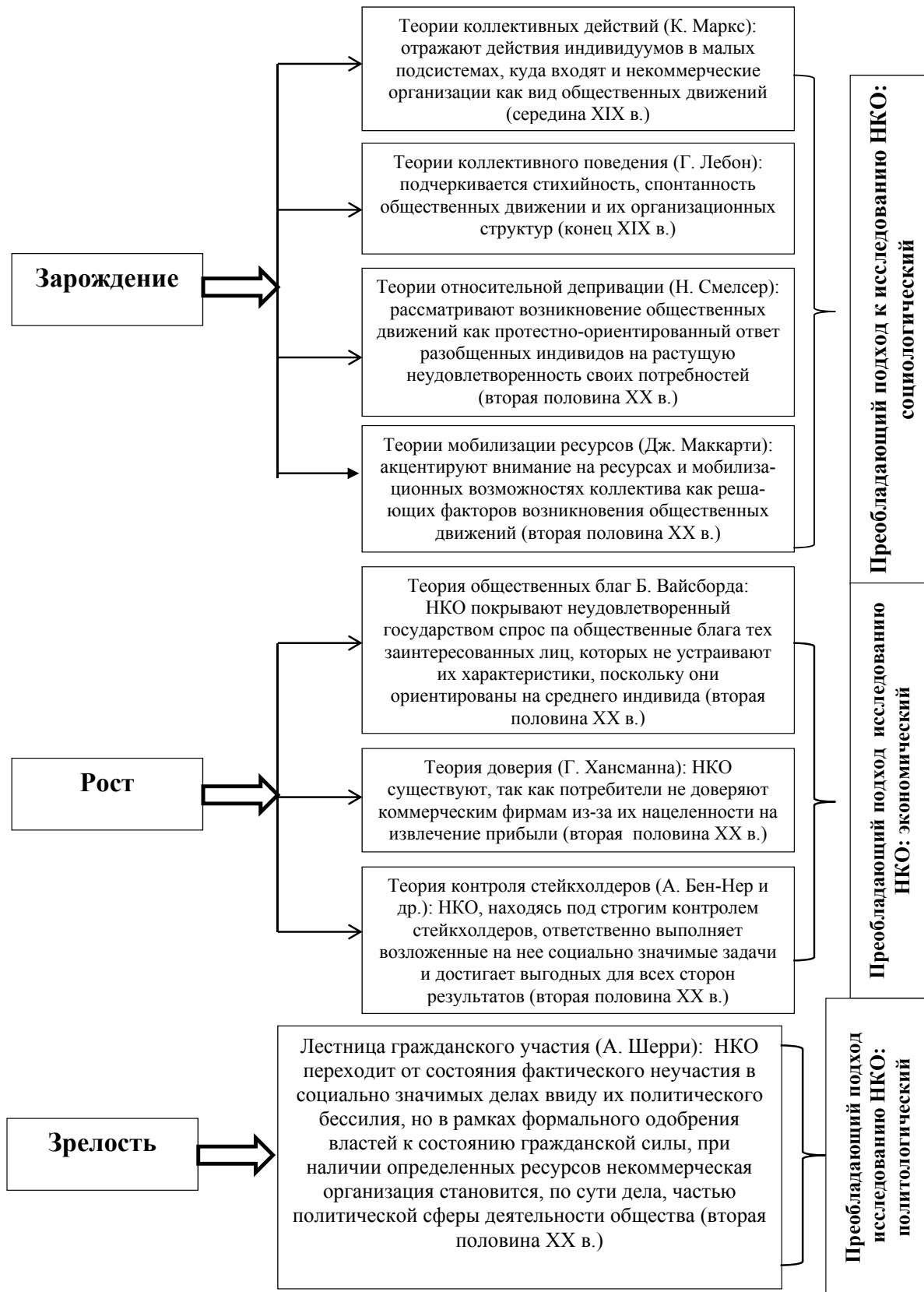


Рис. 1 / Fig. 1. Эволюция взглядов на роль социально-ориентированных функций в экономике /  
The evolution of the views on the role of socially-oriented functions in the economy

Источник / Source: разработано авторами / developed by the authors.

Таблица / Table

**Характеристика деятельности некоммерческих организаций в России на 01.01.2017 г. /  
Characteristics of the activities of non-profit organizations in Russia for 01.01.2017**

Показатель / Indicator	Значение / Value
1. Количество	91 285
в том числе:	
• благотворительные фонды	7952
• филиалы и представительства иностранных некоммерческих неправительственных организаций	1352
2. Среднесписочная численность работников, тыс. чел.	85,4
3. Доходы, млрд руб.	831
4. Валовой внутренний продукт всего, млрд руб.	86 044

Источник / Source: URL: [http://www.gks.ru/free\\_doc/doc\\_2017/rusfig/rus17.pdf](http://www.gks.ru/free_doc/doc_2017/rusfig/rus17.pdf) (дата обращения: 04.12.2018) / URL: [http://www.gks.ru/free\\_doc/doc\\_2017/rusfig/rus17.pdf](http://www.gks.ru/free_doc/doc_2017/rusfig/rus17.pdf) (accessed on 04.12.2018).

устойчивого развития экономики проводится через измерение социальной эффективности, предполагающей сопоставление социально-экономических результатов и затрат [1].

Выделение социально-ориентированных некоммерческих организаций как объекта хозяйственной деятельности в России появилось в нормативной литературе совсем недавно, с внесением в 2010 г. поправки в Федеральном законе от 12.01.1996 № 7-ФЗ «О некоммерческих организациях». Именно поэтому возникает множество вопросов по организации и методике бюджетирования социально-ориентированной деятельности как важного инструмента оценки ее эффективности.

Принципы бюджетирования заложены еще в камеральной бухгалтерии, возникшей в Западной Европе в средние века. Именно в камеральной бухгалтерии использовали понятие сметы, которую в дальнейшем стали называть бюджетом.

Идея камеральной бухгалтерии заключалась в составлении и контроле сметы (бюджета) доходов и расходов. Затем в бюджете увидели не только средство контроля за действиями управляющих, но и средство предупреждения возможных ошибок. Дальнейшее развитие бюджетирования привело к пониманию бюджета как инструмента планирования и управления [2].

Современная трактовка бюджетирования рассматривает его как подсистему управленческого учета, обеспечивающую эффективность функционирования организации через планирование, контроль и анализ затрат и результатов деятельности центров ответственности. Другими словами, бюджетирова-

ние — это инструмент управления как центрами ответственности, так и всей организацией [3].

В России основным методом бюджетного планирования и прогнозирования был нормативный (сметный, постатейный) метод, ориентированный на учет затрат и использование целевых средств [4]. При этом основополагающим фактором для принятия решения о предоставлении финансовых ресурсов являлась величина запланированных доходов. Но применение сметного планирования не предполагает анализа эффективности финансирования, оценки результативности и эффективности расходов.

Классический подход к управлению использует программно-целевую концепцию, ориентированную на достижение прогнозируемых результатов в соответствии с реализуемой стратегией соответствующей управленческой политики.

Программно-целевой подход к бюджетированию и управлению учитывает создание «дерева целей», то есть четкую и понятную формулировку цели и задач бюджетирования, разработку мероприятий, направленных на их достижение, определение величины и структуры необходимых ресурсов, а также источников их поступления. Такой подход к бюджетированию предполагает краткосрочный характер прогнозов. Его невозможно применить в условиях динамично расширяющихся инноваций, сложно корректировать в случаях изменения факторов внешней и внутренней среды. Метод программно-целевого бюджетирования и управления эффективен лишь для решения достаточно изученных проблем управления.



Рис. 2 / Fig. 2. Результаты деятельности социально-ориентированной НКО / The results of the socially-oriented non-profit organization

Источник / Source: разработано авторами / developed by the authors.

Развитием программно-целевого подхода является проектно-целевое бюджетирование и управление. Оно более эффективно в условиях неопределенности и нестабильности факторов внешней среды [5]. Проектно-целевой метод предполагает управление по результатам. Его применение позволяет оперативно корректировать поставленные цели и задачи.

Программно-целевому и проектно-целевому подходам присущи общие ключевые элементы. Они оба ориентированы на достижение целевых результатов. Однако **проект** направлен на достижение какого-либо конкретного единичного результата, а **программа** объединяет результаты отдельных проектов для достижения общей цели. Управление программой проектов координируется для получения непосредственных преимуществ и степени управляемости, невозможных при управлении ими по отдельности.

Впервые практическое внедрение программного бюджетирования было предпринято в середине XX в. в США в связи с реформой бюджетного планирования под названием «планирование-программи-

рование-бюджетирование» [2, 6]. В России интерес к практическому применению программного бюджетирования появился после опубликования рекомендаций ООН по программному бюджетированию и бюджетированию, ориентированному на результат.

В основе модели бюджетирования, ориентированного на результат, используется метод подготовки и исполнения бюджета, когда планирование, исполнение и контроль бюджетных расходов осуществляются в непосредственной связи с заданными и достигаемыми результатами. Анализ теории и практики управления показывает, что в современных условиях бюджетирование, ориентированное на результат, является одной из инфраструктурных институциональных концепций управления, представляя собой альтернативу сметному бюджетированию.

Данная модель была разработана для субъектов бизнеса, но является применимой и для социально-ориентированных некоммерческих организаций. В ней используются, с одной стороны, принцип централизации, в соответствии с которым осуществ-

ляется расходование целевых средств, а с другой стороны, принцип децентрализации, в соответствии с которым достигаются поставленные цели. Важной особенностью применения модели бюджетирования, ориентированного на результат, в социально-ориентированных некоммерческих организациях является отсутствие маркетинговой составляющей, связанной с регулированием рыночной ситуации.

Разработка методики бюджетирования в социально-ориентированных некоммерческих организациях имеет ряд особенностей, вытекающих из специфики деятельности этих организаций, результаты которой можно идентифицировать с использованием пирамиды Маслоу (рис. 2).

К наиболее существенным особенностям бюджетирования деятельности НКО относятся следующие:

- проблема выделения калькуляционной единицы. Это объясняется тем, что основная деятельность социально-ориентированных некоммерческих организаций связана с решением социальных задач, направленных на развитие общества. Именно отсюда следуют особенности их продуктов (например, богослужения для религиозных организаций);

- высокий уровень неопределенности доходной части бюджета, которая формируется за счет доходов от основной и сопутствующей ей деятельности. Доход от основной деятельности определяется исключительно величиной целевых поступлений. Поэтому важным инструментом бюджетирования в социально-ориентированных НКО становится разработка годовых мобильных бюджетов;

- социальная ориентация некоммерческих организаций определяет повышенную ответственность за результаты деятельности, которая объясняется повышенным интересом и контролем со стороны общества;

- понятие результата деятельности. Деятельность социально-ориентированной некоммерческой организации должна быть оценена. Для оценки этой деятельности требуется идентифицировать результат посредством специальных отчетных показателей (качественных и количественных). Результат деятельности социально-ориентированной некоммерческой организации определяется через решение определенной социальной проблемы (улучшение качества жизни, рост показателей здоровья населения, рост социально-демографического потенциала, стимулирование самореализации и самозанятости и т.д.) и идентифицируется посредством специальных отчетных показателей

(качественных и количественных) через поведение, благосостояние, уровень безопасности, жизни целевой группы и т.д. [7–9].

Оценка качества результатов деятельности социально-ориентированных некоммерческих организаций имеет двухсторонний характер: с одной стороны, оцениваются усилия самой организации, а с другой — целевой группы. В этом случае эффект определяется величиной целевых средств в последующие за отчетным периодом времени отношением к социально-ориентированному НКО общества.

В остальном к организации системы бюджетирования в социально-ориентированных некоммерческих организациях могут быть использованы такие же подходы, как и для коммерческих предприятий:

- последовательное выделение центров ответственности;
- разработка системы взаимосвязанных бюджетов;
- анализ отклонений с выявлением причин этих отклонений и персональной ответственности менеджеров за конкретные целевые показатели.

Бюджет социально-ориентированной НКО, как правило, разрабатывается совместно руководителем организации и руководителями центров ответственности. Бюджетный процесс можно разделить на этапы, представленные на рис. 3.

Бюджет проекта/программы представляет собой распределение средств, предоставленных каким-либо фондом, жертвователем или иной организацией, по статьям расходов на цели, связанные с выполнением основной задачи программы/проекта. Его содержание определяется соглашением о финансировании, составной частью которого он (бюджет), в свою очередь, является. Бюджет проекта/программы составляется на период действия соглашения о финансировании [10].

Характер деятельности НКО определяется ее Уставом. НКО, кроме некоммерческой деятельности, носящей социально-ориентированный характер, может заниматься и сопутствующей ей коммерческой предпринимательской деятельностью. В любом случае распределение ресурсов на осуществление этих видов деятельности имеет целевой характер. Например, при поступлении средств на уставные цели некоммерческой деятельности они распределяются на проекты и программы целевым образом по решению высшего органа управления некоммерческой организации. Предпринимательская деятельность с точки зрения финансового управления, может быть выделена в отдельный проект.

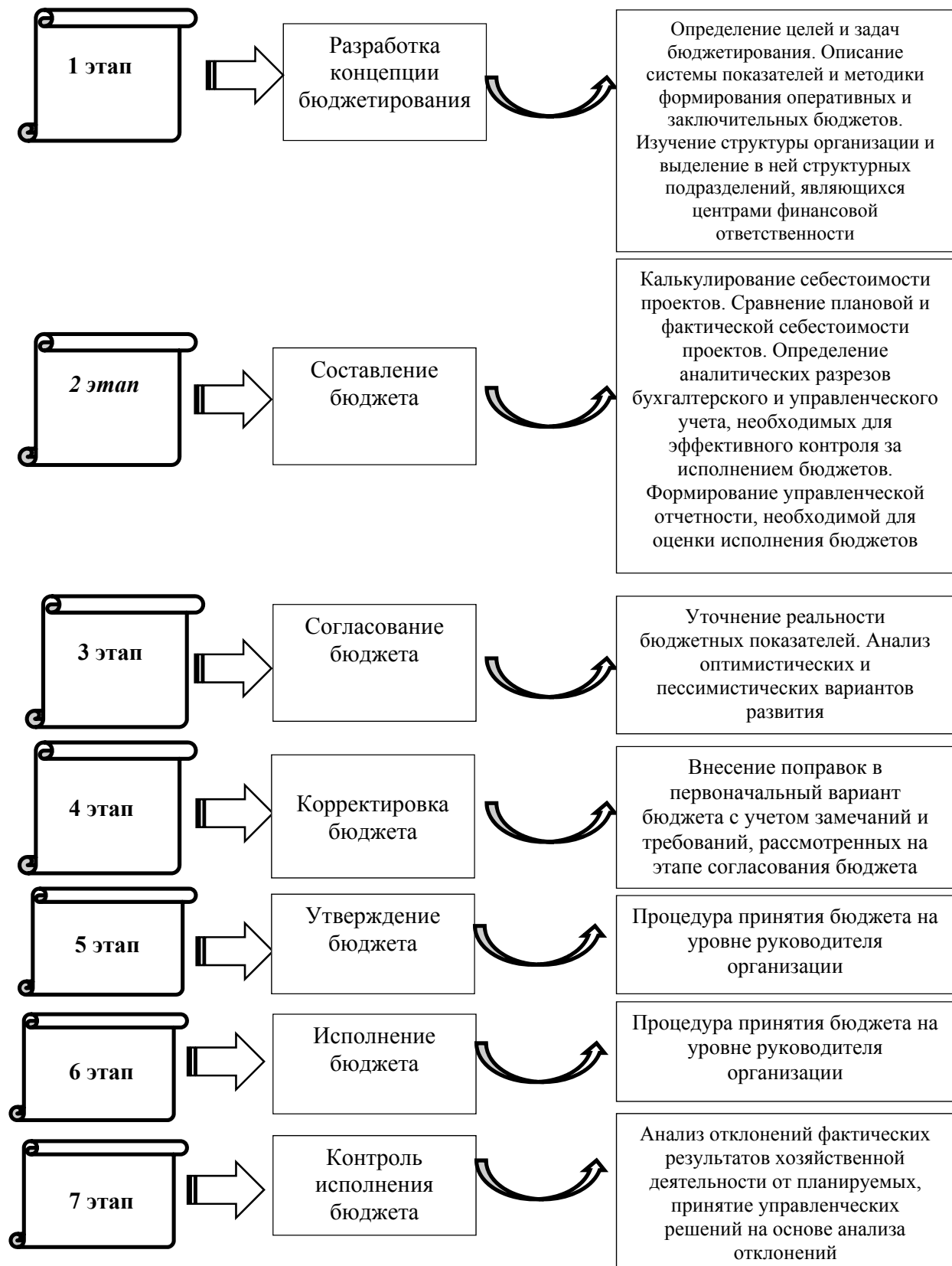


Рис. 3 / Fig 3. Основные этапы бюджетного процесса социально-ориентированной некоммерческой организации / The main stages of the budget process of socially-oriented non-profit organization

Источник / Source: разработано авторами / developed by the authors.

Для НКО характерно использование мобильных годовых бюджетов. Особенность таких бюджетов состоит в том, что шагом бюджетирования является месяц. Это означает, что данные бюджета распространяются на период, следующий за текущим, по истечении одного месяца к бюджету прибавляется новый месяц, и такая процедура производится в течение всего года.

В консолидированном бюджете объединяются средства всех проектов/программ, полученных в любой форме, не противоречащей законам РФ, на протяжении финансового года (с 1 января по 31 декабря), и показывается их распределение по расходным статьям. В соответствии с требованиями законодательства годовой бюджет организации утверждается на заседании руководящего органа НКО. Бюджет является приложением к протоколу заседания руководящего органа НКО.

Годовой бюджет может быть дополнен квартальными и полугодовыми бюджетами. Если финансовый год жертвователя не совпадает с финансовым годом НКО, бюджет проекта/программы может быть отражен более чем в одном годовом периоде [7].

Месячные прогнозы доходов и расходов на следующий месяц составляются бухгалтером на основе данных по планируемым расходам на предстоящий месяц в соответствии с предполагаемой деятельностью по различным проектам, программам и в рамках административно-управленческой деятельности организации. В финансовых процедурах необходимо предусмотреть срок, когда должны предоставляться запросы сотрудников для того, чтобы месячный прогноз был составлен своевременно. Необходимо также указать виды бюджетов, которые составляются в организации, и степень детализации каждого из них [4].

Организация может предусмотреть создание бюджетов по разным составляющим: бюджет трудовых затрат, бюджет материалов, бюджет отдельных мероприятий, если такая детализация необходима

для целей финансового управления. Эти бюджеты будут являться сводными и должны консолидировать сходные группы расходов по бюджетам отдельных проектов, входящих в годовой бюджет организации. Если количество проектов небольшое, можно ограничиться прямым включением бюджетов проектов и программ в годовой финансовый план.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Расширение практики социального заказа (рост целевого финансирования) социально-ориентированных НКО в условиях цифровой экономики неразрывно связано с развитием их учетно-аналитической и контрольной системы и предполагает использование таких стратегически ориентированных инструментов, как бюджетирование.

Процесс бюджетирования в социально-ориентированных НКО имеет ряд особенностей, носит целевой характер и направлен на распределение ресурсов, необходимых для уставной и связанной с ней деятельностью.

Анализ исполнения бюджета позволяет решить одну из наиболее сложных и важных проблем деятельности, социально-ориентированных НКО — проблему оценки эффективности, так как существует возможность оценки величины финансирования и величины социальных благ. Вместе с тем следует отметить, что ввиду слабого влияния рыночных факторов на деятельность социально-ориентированных НКО количественные показатели бюджета могут быть мало связаны с качеством услуг. Поэтому, несмотря на важную роль бюджетирования в управлении деятельностью социально-ориентированных НКО, требуется развитие практических методик, с одной стороны, оценки качественных критериев эффективности некоммерческих проектов и, с другой стороны, оценки качественных критериев эффективности самих организаций, претендующих на субсидии и иную поддержку своей деятельности.

## СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Гамольский П.Ю. Некоммерческие организации: особенности налогообложения и бухгалтерского учета. М.: Книга и Бизнес; 2011. 352 с.
2. Клычова Г.С., Хайруллин Р.Р. Актуальные вопросы автоматизации управленческого учета. *Бухгалтерский учет в бюджетных и некоммерческих организациях*. 2016;(9):2–5.
3. Егорова С.Е., Будасова В.А. Методические подходы к развитию системы бюджетирования затрат в условиях волатильности внешней среды. *Вестник Псковского государственного университета. Серия: Экономика. Право. Управление*. 2017;(5):145–149.
4. Ендовицкий Д.А. Бюджетирование в системе университетского финансового менеджмента. *Бухгалтерский учет в бюджетных и некоммерческих организациях*. 2007;(8):97–108.



5. Аткинсон Э.А., Банкер Р.Д., Каплан Р.С., Янг М.С. *Управленческий учет*. Пер. с англ. М.: Вильямс; 2016. 880 с.
6. Burns J., Scapens R.W. Conceptualizing management accounting change: an institutional framework. *Management Accounting Research*. 2000;(11):3–25.
7. Баханькова Е.Р. *Некоммерческие организации: финансовое управление*. М.: Книга и бизнес; 2011. 249 с.
8. Николаева О.Е. *Классический управленческий учет*. М.: КРАСАНД; 2014. 400 с.
9. Остаев Г.Я. Необходимость внедрения бюджетирования в организациях. *Бухгалтерский учет в бюджетных и некоммерческих организациях*. 2016;(12):24–31.
10. Davila T., Wouters M. Managing budget emphasis through the explicit design of conditional budgetary slack. *Accounting, Organizations and Society*. 2015;(30):587–608.
11. Arogyaswamy B. Social entrepreneurship performance measurement: A time-based organizing framework. *Business Horizons*. 2017;60(5):603–611. DOI: 10.1016/j.bushor.2017.05.004 1016/j.bushor.2017.05.004
12. Kuhn M., Hahn R. Systemic social performance measurement: Systematic literature review and explanations on the academic status quo from a product life-cycle perspective. *Journal of Cleaner Production*. 2018;(205):690–705. DOI: 10.1016/j.jclepro.2018.08.201
13. Nicholls A. *The functions of performance measurement in social entrepreneurship: Control, planning and accountability. Values and opportunities in social entrepreneurship*. London: Palgrave Macmillan; 2010:241–272. DOI: [https://doi.org/10.1057/9780230298026\\_13](https://doi.org/10.1057/9780230298026_13)
14. Shatsky A., Volkov D., Hramushina H., Folosyan M. *Social entrepreneurship: Problems of formation and development*. 34th International Scientific Conference on Economic and Social Development. Economic and Social Development. Moscow: Russian State Social University 2018; 955 p. URL: [http://soccongress.rgsu.net/netcat\\_files/261/472/Book\\_of\\_Proceedings\\_esdMoscow2018.pdf](http://soccongress.rgsu.net/netcat_files/261/472/Book_of_Proceedings_esdMoscow2018.pdf) (дата обращения: 14.01.2019).
15. Villaluenga S. Revenues assigned to the financing of expenditures in the budget and its implications for the administrative organization and accounting system in the religious institutions and public administration under an historical perspective. *De Computis-Revista Espanola De Historia De La Contabilidad*. 2016;13(24):57–73.

## REFERENCES

1. Gamol'skii P. Yu. *Non-profit organizations: features of taxation and accounting*. Moscow: Book and Business; 2011. 352 p. (In Russ.).
2. Klychova G. S., Khairullin R. R. Topical issues of automation of management accounting. *Bukhgalterskii uchet v byudzhetykh i nekommercheskikh organizatsiyakh = Accounting in budget and non-profit organizations*. 2016;(9):2–5. (In Russ.).
3. Egorova S. E., Budasova V. A. Methodical approaches to the development of the cost budgeting system in the conditions of volatility of the environment. *Vestnik Pskovskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Ekonomika. Pravo. Upravlenie = Bulletin of the Pskov State University. Series: Economy. Law. Control*. 2017;(5):145–149. (In Russ.).
4. Endovitskii D. A. Budgeting in the system of university financial management. *Bukhgalterskii uchet v byudzhetykh i nekommercheskikh organizatsiyakh = Accounting in budget and non-profit organizations*. 2007;(8):97–108. (In Russ.).
5. Atkinson A.A., Bunker R.D., Kaplan R.S., Young M.S. *Management accounting*. Transl. from Eng. Moscow: Williams; 2016. 880 p. (In Russ.).
6. Burns J., Scapens R.W. Conceptualizing management accounting change: an institutional framework. *Management Accounting Research*. 2000;(11):3–25.
7. Bahan'kova E.R. *Non-profit organizations: Financial management*. Moscow: Book and Business; 2011. 249 p. (In Russ.).
8. Nikolaeva O.E. *Classic management accounting*. Moscow: KRASAND; 2014. 400 p. (In Russ.).
9. Ostaev G. Y. The need to introduce budgeting in organizations. *Bukhgalterskii uchet v byudzhetykh i nekommercheskikh organizatsiyakh = Accounting in budget and non-profit organizations*. 2016;(12):24–31. (In Russ.).
10. Davila T., Wouters M. Managing budget emphasis through the explicit design of conditional budgetary slack. *Accounting, Organizations and Society*. 2015;(30):587–608.

11. Arogyaswamy B. Social entrepreneurship performance measurement: A time-based organizing framework. *Business Horizons*. 2017;60(5):603–611. DOI: 10.1016/j.bushor.2017.05.004
12. Kuhnen M., Hahn R. Systemic social performance measurement: Systematic literature review and explanations on the academic status quo from a product life-cycle perspective. *Journal of Cleaner Production*. 2018;(205):690–705. DOI: 10.1016/j.jclepro.2018.08.201
13. Nicholls A. The functions of performance measurement in social entrepreneurship: Control, planning and accountability. Values and opportunities in social entrepreneurship. London: Palgrave Macmillan; 2010:241–272. DOI: [https://doi.org/10.1057/9780230298026\\_13](https://doi.org/10.1057/9780230298026_13)
14. Shatsky A., Volkov D., Hramushina H., Folosyan M. Social entrepreneurship: Problems of formation and development. 34th International Scientific Conference on Economic and Social Development. Economic and Social Development. Moscow: Russian State Social University 2018; 955 p. URL: [http://soccongress.rgsu.net/netcat\\_files/261/472/Book\\_of\\_Proceedings\\_esdMoscow2018.pdf](http://soccongress.rgsu.net/netcat_files/261/472/Book_of_Proceedings_esdMoscow2018.pdf) (дата обращения: 14.01.2019).
15. Villaluenga S. Revenues assigned to the financing of expenditures in the budget and its implications for the administrative organization and accounting system in the religious institutions and public administration under an historical perspective. *De Computis-Revista Espanola De Historia De La Contabilidad*. 2016;13(24):57–73.

### ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ

**Светлана Евгеньевна Егорова** — доктор экономических наук, профессор, заведующая кафедрой учета, анализа и налогообложения, Псковский государственный университет, Псков, Россия  
es1403@bk.ru

**Людмила Анатольевна Юданова** — кандидат экономических наук, доцент кафедры учета, анализа и налогообложения, Псковский государственный университет, Псков, Россия  
ludmila11247@yandex.ru

**Виктория Александровна Будасова** — кандидат экономических наук, доцент кафедры учета, анализа и налогообложения, Псковский государственный университет, Псков, Россия  
vikki28-09@bk.ru

### ABOUT THE AUTHORS

**Svetlana E. Egorova** — Dr. Sci. (Econ.), Professor, Head of Accounting, Analysis and Taxation Department, Pskov State University, Pskov, Russia  
es1403@bk.ru

**Ludmila A. Yudanova** — Cand. Sci. (Econ.), Associate Professor of Accounting, Analysis and Taxation Department, Pskov State University, Pskov, Russia  
ludmila11247@yandex.ru

**Victoria A. Budasova** — Cand. Sci. (Econ.), Associate Professor of Accounting, Analysis and Taxation Department, Pskov State University, Pskov, Russia  
vikki28-09@bk.ru

*Статья поступила 28.02.2019; принята к публикации 25.03.2019.  
Авторы прочитали и одобрили окончательный вариант рукописи.  
The article was received 28.02.2019; accepted for publication 25.03.2019.  
The authors read and approved the final version of the manuscript.*