

Азбука НКО

Руководство



Москва • 2004

© Азбука НКО
(Руководство)

Это пособие для тех, кто решил заняться работой в области профилактики социально-значимых заболеваний, помощи людям, живущим с ВИЧ/СПИДом, членам их семей, чтобы изменить ситуацию к лучшему. Общеизвестно, что человек не может все решать в одиночку, да и силы наши не бесконечны. Поэтому предлагаем вам начать с создания инициативной группы, которая в дальнейшем, в зависимости от решения ее членов, может стать некоммерческой организацией (НКО). А для того, чтобы вам было легче разобраться во всех перипетиях, и не «изобретать велосипед», воспользуйтесь нашими рекомендациями. Хотим пояснить, что слово «действие», которое встретится вам на первой же странице, не означает четкую последовательность шагов, скорее это набор инструментов, которые мы уже испытали на себе, а потому можем с уверенностью сказать, что они работают.

РОО «СПИД инфосвязь» благодарит В.П. Эпова и С.Л. Шагалева (Приморское краевое молодежное общественное учреждение «Центр развития гражданских инициатив и социального партнерства») за помощь в подготовке материала.

РОО «СПИД инфосвязь»
при финансовой поддержке Канадского агентства
международного развития (CIDA)
Распространяется по подписке бесплатно.
Главный редактор: В.А. Пчелин.
Адрес редакции: 105062 Москва, а/я 112, «СПИД инфосвязь»;
тел/факс: (095) 381-6232, электронная почта: editor@infoshare.ru
Москва • 2004 г.

ОГЛАВЛЕНИЕ

Часть I. Действия	7
Действие первое. Задумайся!	9
Действие второе. Найди!	10
Действие третье. Собери и обсуди!	11
Действие четвертое. Сформулируй!	13
Действие пятое. Структурируй!	17
Ответственные посты	18
Президент организации	18
Вице-президент организации	20
Ответственный секретарь (администратор)	20
Казначей (бухгалтер)	21
Действие шестое. Выбирай!	21
Сроки полномочий	23
Действие без номера. Учиться!	23
Часть II. Шаги по регистрации	25
Шаг первый. Выбор названия	27
Официальное название	27
Шаг второй. Выбор модели организации	28
Модель – это не «ЧТО?», а «КАК?»	29
Модель – это архитектура организации	29
Модель должна быть ясной и непротиворечивой	30
Как выбрать оптимальную структуру для вашей группы?	30
Шаг третий. Выбор организационно-правовой формы	31
Общественные и религиозные организации	32
Фонды	32
Общественные учреждения	33
Автономная некоммерческая организация	33
Шаг четвертый. Написание Устава общественного объединения	34
Шаг пятый. Создание организации	35
Упрощенный порядок собрания	36
Шаг шестой. Государственная регистрация	37
Необходимые документы для государственной регистрации	37
Регистрация некоммерческих организаций	38

Сроки регистрации. Где получить регистрационные документы	39
Шаг седьмой. Действия после регистрации	39
Перечень некоторых законов (законодательных актов), регулирующих создание и деятельность НКО	41
Подводные камни регистрации	42
Часть III. Менеджмент	43
Планирование	45
Долгосрочное планирование	46
Краткосрочное или тактическое планирование	46
Стратегическое планирование	47
Мотивация	49
Контроль	50
Организация	51
Формальная структура организации	53
Неформальная структура	53
Линейная структура	53
Функциональная структура	54
Линейно-функциональная структура	54
Дивизиональные структуры	54
Проектная структура	54
Матричная структура	55
Делегирование	55
Ответственность	56
Полномочия	56
Определение объема работ	57
Часть IV. Средства на начальном этапе	65
Где и как взять средства на начальном этапе вашей деятельности?	67
Проект	68
Название проекта	68
Территория реализации проекта	68
Срок выполнения проекта	68
Стоимость проекта	68
Краткая аннотация	69
Введение	69
Постановка проблемы	69

Цели и задачи	70
Целевая группа	71
Методы. Рабочий план	71
Оценка результатов	72
Дальнейшее финансирование	72
Бюджет	72
Комментарии к бюджету	73
Приложения	73
Что нужно знать при обращении в фонд?	76
Гранты	76
Письмо-запрос	77
Другие источники финансирования	77
Спонсорство	77
Благотворительная акция	78
Целевой взнос (дар)	78
Безвозмездная передача товарно-материальных ценностей (услуг)	78
Гуманитарная помощь	78
Льгота	78
Сбор благотворительных пожертвований	78
Социальный заказ	79
Целевая социальная программа	79
Членские взносы	79
Часть V. Бухгалтерский учет и отчетность	81
Сущность бухгалтерского учета	83
Требования к ведению бухгалтерского учета	83
Главный бухгалтер	83
Первичные учетные документы	84
Активы	85
Бухгалтерский учет по валютным счетам	86
Инвентаризация	86
Требования к отчетности	86
Хранение документов бухгалтерского учета	87
Ответственность должностных лиц за нарушения законодательства о бухгалтерском учете	87
Учет доходов и расходов НКО	88
Учет доходов НКО	90
Учет расходов НКО	91
Смета доходов и расходов	91
Учетная политика некоммерческой организации	94

Рекомендации по выбору формулировок при оформлении расчетно-платежных документов	97
Особенности учета кассовых операций	98
Виды нарушений законодательства о кассовых операциях и меры ответственности	98
Некоторые практические вопросы осуществления кассовых операций в НКО	99
Формы организации труда и учет расчетов по его оплате	100
Добровольцы	101
Бухгалтерская отчетность	101
Отчетность по налогам и иным платежам в бюджет	104
Расчет суммы налога на имущество	104
Декларация по налогу на прибыль	105
Отчетность по налогу на доходы физических лиц	105
Отчет о целевом использовании имущества	105
Статистическая отчетность	106
Отчетность в государственные внебюджетные фонды	106
Отчетность в регистрирующий орган	107
Отчеты жертвователям и грантодателям	108
Глоссарий	109
<i>Приложение 1. Устав</i>	117
<i>Приложение 2. Заявление о государственной регистрации юридического лица при создании НКО</i>	130
<i>Приложение 3. Фонды и другие организации, предоставляющие гранты</i>	135
Список литературы	140



Часть I
Действия

- **Действие первое**
Задумайся!
- **Действие второе**
Найди!
- **Действие третье**
Собери и обсуди!
- **Действие четвертое**
Сформулируй!
- **Действие пятое**
Структурируй!
 - Ответственные посты
 - Президент организации
 - Вице-президент организации
 - Ответственный секретарь (администратор)
 - Казначей (бухгалтер)
- **Действие шестое**
Выбирай!
Сроки полномочий
- **Действие без номера**
Учиться!

Действие первое. Задумайся!

Задайте себе вопросы, действительно ли группа нужна и кому и для чего она нужна. Если группа нужна лично вам для того, чтобы помочь в решении ваших собственных проблем, подумайте:

- какого эффекта вы ждете от группы?
- насколько сильно она вам нужна?
- можно ли вместо группы воспользоваться другими формами помощи?

Возможно, создать группу вас побуждает не столько желание решить свои проблемы, сколько стремление помочь другим людям. Вероятно, вы хотите, чтобы люди, которые тоже могут столкнуться в жизни с различными ситуациями, через которые вы уже прошли, или овладели навыками их преодоления, на начальном этапе не преодолевали барьер отсутствия информации, непонимания, одиночества. И хотя все мы знаем, что даже когда мы что-то делаем для других, преследуем и свои цели, но мотив создания группы будет совсем иным. В этом случае задайте себе такие вопросы:

- почему вы хотите помочь другим людям?
- насколько важно для вас иметь возможность им помочь?
- в какой степени вы готовы отдавать?
- решили ли вы для себя поставленную проблему, если у вас виденье выхода из нее?
- на сколько вы уверены, что группа для вас — это благо?
- какую пользу вы лично можете получить от группы?

Не думайте пока о том, удастся вам организовать группу или нет. Вначале серьезно проанализируйте, насколько сильно вы хотите создать группу и зачем она вам нужна.

Подумайте о возможных трудностях и препятствиях:

- организация группы потребует от вас затрат времени, сил, нервов и средств;
 - в вашу частную жизнь и в ваш дом будут вторгаться люди и телефонные звонки;
 - ваша работа в группе может не понравиться членам вашей семьи;
 - вы не найдете понимания среди друзей, членов семьи, родственников, коллег;
 - к своему багажу проблем, вы прибавите проблемы других.

Подумайте также о преимуществах, которые дает группа:

- ваша жизнь может радикально измениться к лучшему;
- вы можете получить столько помощи, поддержки и понимания, сколько никогда не имели;
- у вас может появиться много новых друзей, способных по-настоящему вас понять и разделить ваши взгляды;
- вы получите удовлетворение от того, что помогаете другим;
- у вас появятся новые интересные занятия, о которых вы раньше даже не думали;
- у вас расширится кругозор, вы получите новые впечатления от жизни.

Сравните оба списка – потенциальные проблемы с одной стороны, и возможные преимущества – с другой, и решите для себя, что перевешивает.

Подумайте вначале о ваших планах на ближайшие шесть месяцев. Сможете ли вы хотя бы на такой небольшой срок выделить некоторое время, найти в себе силы и набраться терпения ради создания новой группы? Если у вас возникли сомнения, лучше отложить на некоторое время идею создания группы или пересмотреть ее.

У вас еще горит желание создать инициативную группу? Тогда продолжайте действовать!

Действие второе. Найди!

Для создания группы вам придется затратить свои силы и время, но не думайте, что вы должны создавать ее в одиночку. Если вокруг нет никого, кому группа была бы нужна не меньше, чем вам, и кто готов был бы взять на себя значительную часть работы по ее организации – лучше на некоторое время отложить свои замыслы. Это не означает, что о группе придется навсегда забыть. Вы конечно можете самостоятельно заняться такой работой как: распространение информации, организация мероприятий, установление контактов с другими организациями и специалистами. Но это не самый лучший вариант, тянуть все одному. Правда, само собой никогда, ничего не происходит, поэтому, если не сидеть сложа руки, рядом с вами рано или поздно обязательно появятся единомышленники, которых заинтересует и увлечет та работа, которой занимается ваша инициативная группа.

Итак, вам нужно найти нескольких человек, которым было бы интересно организовать такую группу – именно организовать, а не

просто поучаствовать в ее работе. Даже если у вас будет один единомышленник — этого на первое время достаточно, если двое или трое — превосходно. С самого начала дайте им ясно понять, что группы как таковой еще нет, но что вы ищете людей, которые готовы были бы вместе с вами ее создать.

Как и где найти этих первых нескольких единомышленников? Снова задайте себе несколько вопросов:

- Насколько часто встречается проблема или ситуация, которая будет в центре внимания группы?
- Какую территорию, по вашему мнению, должна обслуживать группа — микрорайон, район, город, поселок?
- Может ли ваша группа быть построена по иному принципу (пациенты медучреждения, работники предприятия и т.д.)?
- Собираетесь ли вы тесно сотрудничать со специалистами (здравоохранения, социального обеспечения)? Если да, то они могут помочь вам найти единомышленников. Можно повесить объявление, приглашая заинтересованных людей помочь вам организовать группу.
- Где найти первых нескольких человек?
- Кто может помочь найти единомышленников?

Действие третье. Собери и обсуди!

После того, как вы найдете первых заинтересованных людей, соберитесь вместе для разговора. Если нужно, проведите несколько предварительных встреч, прежде чем приступить к практической работе.

Вначале лучше собраться у кого-нибудь дома или в другом спокойном месте, доступном для всех приглашенных.

Одна из тем, которую вам предстоит обсудить в первую очередь: какой вклад может внести в работу группы каждый из ее организаторов. Речь здесь идет не только о деньгах или помещении, но и о времени и затраченных усилиях. Важно помнить: для вашей будущей группы очень вредно, если вся работа будет возложена на кого-то одного, пусть даже это самый опытный и свободный от других обязательств человек с огромным запасом энергии и энтузиазма. Не поддавайтесь соблазну «взвалить» все поручения на того, кто первым вызвался их выполнить. Справедливое распределение нагрузки и ответственности — главный принцип эффективной организации и стабильного развития группы. Это означает, что большинство членов группы должно нести определенные обязанности,

выполнять конкретную работу, вкладывать в группу свои силы, время и средства, совместно принимать решения и брать на себя коллективную ответственность за их результаты – словом, не только получать что-то от работы группы, но и вносить в нее свой вклад. Если вы, как инициатор группы, с самого начала будете делать все сами, другие воспримут это как должное и будут ожидать того же самого впоследствии.

Есть и другие причины, почему полезно вовлечь в организационную работу как можно больше членов группы. Время и силы каждого ограничены – никто не может «объять необъятное», и попытки все взять на себя, пусть даже из самых лучших побуждений, приводят к нервному и физическому истощению, обидам и неудачам. С другой стороны, у разных людей разные умения и возможности, и от их объединения группа станет сильнее.

Подумайте также о будущем. В какой-то момент некоторые из членов группы по тем или иным причинам уйдут. Это может произойти и с вами. Если с самого начала вся организаторская работа была возложена на одного человека, у группы с его/ее уходом возникнут проблемы – вплоть до того, что она вынуждена будет закрыться.

И наконец, самая важная причина, ради которой стоит равномерно распределять ответственность и обязанности. Дело в том, что с самого детства в большинстве жизненных ситуаций мы имеем дело с иерархическими отношениями между людьми, когда кто-то обладает большей, а кто-то меньшей властью. Для нас всегда было так естественно, что в школе нас учит преподаватель, на работе нами командует начальник, а в больнице мы выполняем указания врача, что иерархия, подчинение большинства небольшой группе людей, обладающих опытом, знаниями, авторитетом, кажется нам единственно возможной основой порядка. Однако инициативная группа должна быть построена на совершенно ином принципе: здесь в равной степени необходимо уважать каждое мнение, каждый опыт, каждый голос, и именно это позволяет участникам группы осознать свою ценность и найти внутри себя силы для решения своих вопросов и для помощи другим. Конечно, без лидера, не обходится ни одна группа, да и представлять интересы группы в общении с другими организациями, а особенно с государственными структурами должны один-два человека, но избегайте превращения группы в очередную «заформализованную» структуру, пусть даже «для пользы дела» или «чтобы был порядок». Один из способов сохранить демократизм группы – распределять обязанности между максимально большим числом участников: ведь автомати-

чески вместе с обязанностями вы распределяете ответственность, авторитет, участие в принятии решений.

Вопрос о демократическом построении группы стоило бы поставить в центре внимания первой встречи инициаторов, особенно если этот вопрос не все однозначно понимают.

Вот некоторые другие темы для вашего первого разговора:

- Кого вы будете принимать в члены группы?
- Что этим людям нужно от группы?
- Возможные цели группы?
- Чем вы будете заниматься на встречах группы и помимо них?
- Есть ли необходимость в конфиденциальности?
- Нужны ли группе специалисты и в какой форме?
- Как часто и где будут проходить встречи группы?
- Правила и ограничения для членов группы.

Эти правила, которые вы выработаете на предварительных встречах, впоследствии могут измениться, поскольку с расширением состава группы и по мере ее развития коллективное представление участников о том, какой она может и должна быть, изменится и, вероятно, станет более реалистичным.

Действие четвертое. Сформулируй!

Одной из основ деятельности группы, и первоочередных задач для инициаторов является не только понимание, чего мы хотим делать, но и иметь четкое представление зачем мы все это делаем, ради чего, и каким образом мы будем достигать поставленные перед собой цели и задачи. Это необходимо как для собственного осознания группы, так и для представления ее во внешнем окружении.

Для начала необходимо сформулировать миссию вашей группы — ответить на вопрос «Зачем мы существуем?»

Миссия должна четко определять те «по-настоящему важные вопросы», которыми собирается заниматься ваша инициативная группа.

Необходимо сформулировать миссию письменно, т.к., во-первых, в процессе написания миссии у членов группы формулируется четкое понимание того, чем организация будет заниматься и для чего она это будет делать. Во-вторых, она потребуется для подготовки в дальнейшем Устава вашей организации, если вы примете решение о регистрации. И, в-третьих, — самое важное — написан-

ная миссия понадобится, чтобы донести всю основную информацию до простого населения, будущих членов вашей группы, клиентов и партнеров, всего внешнего окружения.

Создавая группу, вы, как правило, стремитесь достичь определенной цели. Эта цель, сформулированная как миссия организации, должна быть детально проработана, обсуждена, согласована и принята всеми членами группы.

Для того, чтобы конкретно и качественно сформулировать миссию, инициаторы и члены группы должны задать себе следующие вопросы:

- Для чего мы создаем группу?
- Чего мы надеемся достичь, создавая группу?
- На удовлетворение каких общественных (личных) потребностей будет делать упор наша группа (организация)?
- Каково число людей, имеющих данную потребность? Насколько она значима?
- Если бы не было нашей организации, как удовлетворялась бы эта потребность?
- Что изменится в лучшую сторону в нашем поселке (районе, городе, регионе, стране, мире) в результате деятельности нашей группы?
- Как долго сможет данная формулировка миссии оставаться руководящей и направляющей силой для нашей группы?

На эти вопросы не всегда легко ответить, поскольку часто нам свойственно считать, что проблемы, которые мы пытаемся решить, и наши потребности очевидны для всех и не нуждаются в каком-либо дополнительном разъяснении.

Хорошо сформулированная миссия отвечает следующим критериям:

- **Направлена на удовлетворение важных потребностей.** Миссия четко декларирует, что организация отвечает на общественные потребности. Миссия указывает на цель, которую организация стремится достичь в конечном итоге.

- **Реалистична.** То есть может реализовываться силами организации (с учетом профессионального уровня и имеющихся ресурсов), но вместе с тем, стимулировать развитие организации.

- **Содержит мотивацию.** Отражает общие ценности и напоминает о важности той задачи, которая стоит перед организацией.

- **Содержит руководство к действию.** Миссия должна быть сформулирована таким образом, чтобы направлять деятельность организации в настоящем и будущем. Создание организации требует значительных усилий и времени. Порой годы уходят на то, что бы завоевать доверие, авторитет и по-настоящему вносить весомый вклад в дело общественных преобразований. Сформулировать миссию своей организации надо так, чтобы она служила вам в течение всей деятельности организации.

- **Доступна для понимания.** Формулировка миссии послужит основой для определения задач и разработки мероприятий вашей организации.

Вам может показаться само собой разумеющимся, что люди, находящиеся в сходной ситуации и собравшиеся вместе для создания группы, имеют одни и те же цели. Но попробуйте начать обсуждение целей группы – скорее всего, вы обнаружите, что представление о них у разных людей различно.

Не спешите на первых же встречах окончательно сформулировать цели группы, особенно если между вами нет полного согласия. Лучше вначале поставить перед собой простые, легко достижимые задачи, с которыми все согласны, а в будущем по мере развития группы изменять и усложнять их. Помните, что с приходом в группу новых членов, у вас появятся новые потребности и новые идеи. В соответствии с этим к вашим прежним целям добавятся новые.

Будьте реалистами. Лучше начать с малого и постепенно расти и развиваться, чем поставить себе завышенные цели и отчаяться, не добившись желаемого результата из-за недостатка ресурсов и опыта.

Не принимайте решений единолично. Очень важно, чтобы каждый из членов группы имел возможность высказать свои мысли. Вот несколько способов вовлечь в обсуждение максимальное число людей – их можно использовать и на этапе создания группы, и впоследствии, когда возникнет необходимость принять важное решение:

- составьте список целей, которые ставят перед собой другие группы, и раздайте этот список членам вашей группы до собрания, попросив подумать над собственными идеями;
- позвоните участникам группы накануне встречи и попросите прийти со своими идеями;
- разработайте краткую анкету, которую можно заполнить и вернуть в перерыве; кто-то из группы должен взять на себя обработку и обобщение результатов;
- мозговой штурм.

Для претворения в жизнь своей миссии организации необходимо определить свои главные цели, а затем перевести их на язык конкретных тактических задач. Наиболее общие цели, которые стремится достичь организация, называют стратегическими.

К примеру, организация, занимающаяся проблемами детей-инвалидов, может преследовать следующие стратегические цели:

1. Повысить информированность общественности о численности детей-инвалидов, проживающих в данном городе (или на данной территории), и о тех потребностях, которые есть у этих детей.

2. Воздействовать на соответствующие образовательные структуры для улучшения качества услуг, предоставляемых детям инвалидам.

3. Помогать родителям детей-инвалидов получать необходимую консультационную помощь и другие услуги для своих детей.

По возможности, стратегические цели должны быть трансформированы в конкретные тактические задачи, которые решает организация. Например, первая стратегическая цель вышеупомянутой организации может быть представлена в виде тактической задачи: «повысить осведомленность общественности относительно потребностей детей-инвалидов на 25%».

Вновь созданные и молодые организации зачастую не располагают необходимой информацией для того, чтобы четко сформулировать стратегические цели и точно определить эффект от своей деятельности. Так, для организации, о которой шла речь, выяснение «процента повышения осведомленности общественности относительно потребностей детей-инвалидов» может оказаться слишком трудоемким и дорогостоящим процессом. Однако отсюда вовсе не следует, что организация не должна пытаться формулировать свои тактические задачи в максимально конкретной форме. Напротив, конкретика в постановке задач необходима, чтобы оценить, насколько успешно организация справляется с их решением. Чем более опытной является организация, тем более конкретные цели и задачи она ставит, тем детальнее оценка результатов ее деятельности.

Возвращаясь к организации, созданной для помощи детям-инвалидам, приведем несколько примеров наиболее реалистичных задач, которые могут перед собой поставить ее члены:

1. Через три месяца после завершения процесса официальной регистрации мы создадим специальный комитет по развитию на-

шей организации, который должен будет разработать план оповещения потенциальных членов и спонсоров о нашей деятельности.

2. В течение полугода создадим «Родительский клуб» с не менее, чем 25 членами, где будут обсуждаться потребности детей-инвалидов.

3. В течение 6 месяцев мы проведем оценку потребностей детей-инвалидов в регионе с целью последующей выработки плана мероприятий и программ.

4. В течение первого года мы будем ежемесячно проводить презентации новых социальных программ, на которых специалисты будут делиться необходимой информацией с родителями детей-инвалидов. Мы также будем использовать эти встречи для того, чтобы информировать общественность о целях и деятельности нашей организации.

5. В течение первого года мы постараемся пополнять нашу организацию 20 новыми членами ежемесячно. Это будет достигнуто посредством контактов с родителями, бабушками и дедушками детей-инвалидов; путем распространения приглашений на массовые мероприятия, а также за счет того, что каждый вновь вступивший будет приводить в организацию одного из своих знакомых.

Обратите внимание на то, что эта организация признает важность конкретных дел уже в самые первые месяцы своего существования. Уделяя слишком много времени «оргвопросам» и забывая о своем главном предназначении, организация рискует растратить энтузиазм своих членов и потерять доверие и авторитет в глазах общественности. Принцип «меньше дела, больше слов» порой бывает также разрушителен для организации, как и принцип «больше дела меньше слов (планирования)».

Действие пятое. Структурируй!

В какой-то момент вам придется решать, какая структура окажется наиболее приемлемой для вашей группы. Этот вопрос не требует каких-то чрезмерных усилий, но он достаточно важен. Если не будет выработана структура, определяющая порядок принятия решений, вашей организации вместо бурной деятельности грозит полный паралич.

Чтобы принять решение об оптимальной структуре для вашей организации, соберите людей, составляющих ядро группы. (Ядро группы, или инициативная группа — это те лидеры, которые объединились для совместной работы по созданию организации).

Прежде всего, необходимо, чтобы существовала некая неформальная иерархия. Можно понять большинство инициативных групп, которые неприязненно относятся к жестким иерархическим структурам. Тем не менее, существует по крайней мере две веские причины для того, чтобы настоятельно рекомендовать вам не отказываться у себя в группе от того или иного типа формальной структуры:

Ответственность. Определенные люди должны выполнять определенные обязанности. Но они будут выполнять эти обязанности только в том случае, если они: а) распределены в разумных «порциях» и б) возложены на тех, у кого для этого есть наибольшие способности и желание.

Публичное представительство. Те, от кого зависит принятие решений, склонны отдавать предпочтение группам с четко очерченной иерархической структурой. Производить впечатление хорошо организованной группы – это жизненная политика, обеспечивающая нормальное функционирование любой организации в обществе. Кроме того, представителям прессы должно быть ясно, к кому из членов группы им следует обращаться с тем или иным вопросом. В этом им помогут распространенные названия должностей.

Существует много формальных подходов к организации группы, и в разных группах приняты свои комбинации постов, должностей и комитетов и департаментов. Ниже предлагаются некоторые варианты, которые могут оказаться полезными при разработке структуры вашей группы.

Ответственные посты. Обычно в структуре группы обязательно выделяются следующие четыре ответственных поста: (важно обратить внимание не на то, как называется тот или иной пост, а на то, какие функции выполняют люди, занимающие его.)

Президент организации. Президент в основном исполняет роль единоличного представителя организации перед широкой общественностью. Когда от лица организации выступает один человек, это уменьшает для нее риск того, что у аудитории может сложиться какое-то неправильное представление.

От имени вашей организации он говорит со всем остальным миром. Ваш президент – это то лицо, с которым будут контактировать мэр и другие официальные лица, представители органов контроля и средств массовой информации. Президент ведет ваши соб-

рания и определяет их повестку. В обществе именно этот человек представляет лицо и голос вашей организации.

Желательно, чтобы президент обладал такими чертами характера, как:

- **Хладнокровие и выдержка в самых трудных ситуациях.** Многие и многие столкновения ожидают в будущем вашу организацию. В этих столкновениях ваш президент должен вести себя достойно. В самый разгар баталии президенту не подобает выплескивать наружу переполняющие его эмоции, он должен оставаться человеком, который умеет слушать и извлекает урок из услышанного. Не срываясь на крик и избегая «сильных выражений», он должен четко и ясно излагать свои аргументы. Кроме того, от него требуются и некоторые дипломатические способности, чтобы, проявив на переговорах твердость и невозмутимость, он мог дать достойный отпор вашим противникам. Президент должен непоколебимо стоять на позициях вашей организации, как бы настойчивы и красноречивы не были ваши оппоненты. Он не должен испытывать дискомфорт, встречаясь с мэром города или представителями налоговой инспекции, ведя переговоры с официальными лицами или давая интервью средствам массовой информации.

- **Способность отдавать другим и делиться с другими.** Одно из требований к президенту – хорошо знать всех членов группы, их способности, чтобы выбирать подходящих людей для выполнения различных заданий. Он должен быть готов без сожаления поделиться своей властью с другими. Вы же не хотите, чтобы мелкий диктатор управлял всеми делами вашей организации.

- **Эффективность.** Президент должен сделать так, чтобы собрания проходили в напряженном ритме. Ведь отступления могут сделать ваши собрания бесконечными. В конце концов, вы живете в одном районе или городе, ваши дети, возможно, ходят в одну и ту же школу, а вы, вполне вероятно, отдаете предпочтение одним и тем же интересам. И вас так и подмывает поговорить о всех этих вещах на собрании. В самом деле, хорошая легкая шутка порой разряжает излишне серьезную обстановку, создает более дружескую атмосферу. Но президент должен следить за тем, чтобы выступающие не отклонялись от темы. Людям надоедает, когда приходится посещать слишком много собраний или когда они тянутся до позднего вечера. Поэтому необходимо добиваться того, чтобы каждое собрание проходило с максимальной эффективностью.

Вице-президент организации. Занимающий этот пост в большинстве случаев исполняет функцию дублера президента как лица, представляющего организацию. Кроме того, он часто совместно с президентом осуществляет руководство группой.

Главной чертой хорошего вице-президента является его способность работать вместе с президентом. Им придется совместно посещать многочисленные собрания. Они будут проводить многие часы, обсуждая по телефону дела организации. Так что они должны хорошо «стыковаться» друг с другом.

В качестве предупреждения следует заметить, что какая бы встреча с вашими оппонентами или с представителями прессы не была у вас назначена (даже если это беседа за чашечкой кофе в вашем офисе), в ней должны участвовать по крайней мере два представителя от вашей организации – на случай, если начнутся пререкания или возникнут «провалы в памяти». Вы и представить себе не можете сколько людей в разговоре с глазу на глаз пообещает вам одно, а потом на публике сделает абсолютно противоположное. Поэтому иметь хотя бы двух свидетелей, чтобы потребовать от оппонентов выполнения их обещаний (или же найти управу на них в случае угроз).

На таких встречах организацию обычно представляют президент и вице-президент. Их поведение должно быть синхронным. Они не должны противоречить друг другу в присутствии посторонних. Они должны работать как единая, сплоченная команда.

При многих президентах вице-президенты играют лишь формальную роль участников различных церемоний, где от них требуется обменяться парой рукопожатий и поцеловать какого-нибудь малыша. Вашему вице-президенту, наоборот, предстоит много и напряженно трудиться.

Ответственный секретарь (администратор). Для успешной работы группы необходим человек, который содержал бы в полном порядке всю документацию и рабочие материалы.

Постарайтесь не делать обязанности секретаря излишне сложными. Не заваливайте его бумажной работой. Не требуйте от него записывать дословно все, что говорится на ваших собраниях. Несколько предложений, в которых кратко подводятся итоги собрания, – это более чем достаточно. Для записей такого рода хорошо бы завести специальную тетрадь. Эта тетрадь могла бы переходить от одного секретаря к другому в течение многих лет.

С другой стороны, во многих организациях принято, чтобы секретарь распечатывал протоколы собраний и посылал копии для оз-

накопления руководителям других организаций. На каждом собрании первым пунктом повестки обычно стоит рассмотрение и одобрение протокола предыдущего собрания. Эта процедура требует аккуратного ведения протокола и тщательной записи основных решений, принятых на собрании.

Вообще, вам самим решать, насколько важны эти протоколы и надо ли секретарю печатать, сверять, а затем рассылать их в другие организации. В конце концов есть группы активистов, которые работают очень эффективно и при этом не ведут никаких протоколов.

Так что решайте самостоятельно в своей группе, какие обязанности должен выполнять ваш секретарь. Попробуйте не слишком жестко ограничивать эти обязанности, чтобы на каждом этапе развития вашей организации практическая деятельность секретаря определялась ее насущными потребностями.

Казначей (бухгалтер). От этого человека требуется умение очень тщательно вести записи и аккуратно их хранить. В работе организации то и дело возникают ситуации, требующие каких-то внеочередных расходов фондовых средств. Человек, исполняющий эту должность, обязательно заносит все такие случаи в специальную тетрадь. Особая необходимость в этом возникает, когда ваша группа получает статус юридического лица и у нее возникают заботы, связанные с налогами. Также, вместе с программным отделом, казначей ведет работу по активизации фондов. На роль казначея подходит педантичный и дотошный человек. Ведь в его обязанности входит вести ваши банковские счета, собирать членские взносы и заполнять ведомости. Это должен быть честный и к тому же высокоорганизованный человек. От казначея требуется регулярно выступать на собраниях с подробными отчетами о финансовом положении организации на данный момент.

Действие шестое. Выбирай!

Ваши первые выборы на ответственные должности, скорее всего, пройдут внутри небольшой инициативной группы. Ведь, когда организация только зарождается, она насчитывает совсем небольшое число членов. Через год работы количество состоящих в вашей организации членов позволит провести голосование за кандидатов на ту или иную должность уже по всем правилам. Но ваши первые выборы — это совсем другое дело.

Вначале вы — всего лишь горстка преданных делу активистов, горящих желанием работать и до поры до времени не обремененных какими-либо должностными обязанностями. Подумайте о том, как лучше распределить позиции в соответствии с возможностями и способностями каждого из вас. Предположим, ваша инициативная группа состоит из шести человек. Пусть каждый из шести, по своему желанию, выберет ту должность, которая ему более по душе. К четырем должностям, которые обычно являются выборными, — президент, вице-президент, казначей и ответственный секретарь — добавьте еще две должности, некоторые сотрудники обычно назначаются — редактор информационного бюллетеня и председатель комитета по общественным связям.

У вас в организации каждому найдется чем заняться, так что вам предоставляется полный простор в отношении новых постов и должностей: придумывайте для них любые названия, лишь бы охватить все виды деятельности и не оставить в стороне никого из членов инициативной группы. Кроме перечисленных выше, можно предложить следующие должности: пресс-секретарь, в обязанности которого входит составлять пресс-релизы и информировать газеты о всех ваших мероприятиях и других событиях в вашей организации; ответственный за проведение собраний, который занимается поиском подходящих помещений для ваших собраний и пр.; ответственный за связь с прессой, который периодически направляет в редакции местных газет актуальные статьи по поводу происходящего в вашей группе; ответственный за работу с членским составом, который ведет адресный список действительных членов организации, следит за тем, чтобы он был полным, аккуратным и отвечал действительному положению дел.

Если ваша инициативная группа достаточно многочисленная, постарайтесь, чтобы каждый из ее членов чувствовал себя полезным. Дайте каждому какое-то задание.

Если же вы начинаете небольшой группой, скажем, вас всего четверо, то можете считать, что вам выпала честь занять высшие должности: президента, вице-президента, секретаря и казначея. Эти четыре человека могут проделать всю необходимую на начальном этапе работу без особых проблем. Больше не всегда означает лучше. Четверо инициативных, горячо взявшихся за дело людей, сплоченных духом сотрудничества, могут произвести настоящий переворот в сфере ВИЧ/СПИДа и политики государства по этому вопросу, создав крепкую, влиятельную организацию.

Сроки полномочий. Важно установить сроки полномочий всех должностных лиц и комитетов. Наиболее распространенной является практика, когда полномочия должностных лиц и других управленческих структур истекают через один-два года.

Установить сроки полномочий необходимо, поскольку это облегчает такие процедуры, как:

- приглашение людей на определенные должности, так как заранее известно, когда «освободятся» и люди, и должности;
- смещение тех должностных лиц, которые не справляются со своими обязанностями;
- периодическая оценка того, насколько целесообразны такие-то должности и управленческие структуры в данное время.

Действие без номера. Учиться!

Почему без номера, да потому что учиться необходимо на всех этапах становления и работы вашей группы. В вашей местности, регионе, округе или хотя бы в нашей стране обязательно найдется группа или организация, которая занимается решением тех же самых проблем и задач, что и вы. Обязательно установите контакт с ними, т.к. если у вас в городе/поселке уже есть такая организация, то может стоит просто присоединиться к ней, в зависимости от вашего желания. А посмотрев, как работают другие, вы можете воспользоваться их опытом, наработками, поучиться как передовым технологиям, так и избежать многих ошибок.



Часть II
Шаги
по регистрации

- **Шаг первый. Выбор названия**
 - Официальное название

- **Шаг второй. Выбор модели организации**
 - Модель – это не «ЧТО?», а «КАК?»
 - Модель – это архитектура организации
 - Модель должна быть ясной и непротиворечивой
 - Как выбрать оптимальную структуру для вашей группы?

- **Шаг третий. Выбор организационно-правовой формы**
 - Общественные и религиозные организации
 - Фонды
 - Общественные учреждения
 - Автономная некоммерческая организация

- **Шаг четвертый. Написание Устава**

- **Шаг пятый. Создание организации**
 - Упрощенный порядок собрания

- **Шаг шестой. Государственная регистрация**
 - Необходимые документы для государственной регистрации
 - Регистрация некоммерческих организаций
 - Сроки регистрации. Где получить регистрационные документы

- **Шаг седьмой. Действия после регистрации**
 - Перечень некоторых законов (законодательных актов), регулирующих создание и деятельность НКО
 - Подводные камни регистрации

Шаг первый. Выбор названия

Название, отражающее цели работы, часто оказывается большим плюсом для организации. Люди, для которых эти цели привлекательны, с удовольствием присоединятся к вашей организации. С другой стороны, в названии совсем не обязательно раскрывать причины, обусловившие существование вашей организации. Хотя какое вы выберете название, целиком зависит от вашей фантазии.

Опросите варианты названия у всех членов инициативной группы, пусть каждый внесет свое предложение. Обсудите все предложенные варианты вместе, взвесив все плюсы и минусы. Не хватайтесь сразу за первое попавшееся название, трезво не оценив его, и не убедившись, что за него есть только одни плюсы и ни одного минуса. При выборе названия имейте ввиду следующее:

- Название должно иметь возможность расти вместе с вашей организацией. Поэтому при выборе учитывайте ваши долгосрочные цели и задачи. Не забывайте, что с этим названием вам придется существовать долгие годы.
- Убедитесь, что выбранное вами название легко произносится и без труда запоминается.
- Попробуйте, если конечно получится, придумать название, которое уложится в хорошо звучащую аббревиатуру.
- Название должно отражать тип вашей организации и ваши цели.
- Название не должно сужать рамок вашей организации и не препятствовать вступлению в нее новых членов.
- Избегайте названий, похожих на названия других, уже существующих организаций, что может вызвать путаницу. Будьте оригинальней!

Никогда не забывайте старого Врунгеля: «Как вы иххуну назовете, так она и поплывет!»

Официальное название. В официальном названии общественного объединения должно содержаться указание на его:

- организационно-правовую форму (п. 1 ст. 54 ГК и ст. 28 Федерального закона «Об общественных объединениях»);
- характер деятельности (п. 1. ст. 54 ГК);

- территориальную сферу деятельности (ст. 28 Федерального закона «Об общественных объединениях»).

Общественные объединения вправе использовать в своем названии личное имя гражданина, только при наличии его письменного согласия или с письменного согласия законных представителей. Кроме того, установлен ряд ограничений выбора общественным объединением своего наименования.

Во-первых, запрещается использование в наименовании общественного объединения наименование органов государственной власти и органов местного самоуправления (ст. 28 Федерального закона «Об общественных объединениях»).

Во-вторых, название общественного объединения не должно оскорблять нравственность, национальные и религиозные чувства гражданина. В противном случае вам откажут в регистрации.

Также вам могут отказать, если ранее было зарегистрировано общественное объединение с тем же названием и на той же территории, в пределах которой ваше общественное объединение осуществляет свою деятельность (ст. 23 Федерального закона «Об общественных объединениях»).

Помните, что официальное название указывается во всех учредительных документах НКО и в государственном реестре, а также во всей исходящей документации, штампах, печатях и бланках этой НКО. Указание в уставе на территориальную сферу деятельности общественного объединения не является препятствием для осуществления деятельности на территории других субъектов, так же как для сбора средств для уставной деятельности организации.

Шаг второй. Выбор модели организации

Вожди ведут за собой людей, а организаторы организуют организацию. Игра слов и не более того? Едва ли! Ведь роль организатора состоит в том, чтобы создать такую организацию, которая будет по-настоящему жизне- и дееспособной.

Организатор, который бросается организовывать людей, ничуть не заботясь о структуре будущей организации, похож на таксиста без такси, который хватается своих пассажиров в охапку и носится с ними из одного места в другое. Члены группы бывают только благодарны тому, кто берет на себя функции организатора, так как он освобождает их от тяжкого бремени раздумий на тему о том, как постоянно поддерживать организацию «на плаву». Конечно, большинство руководителей понимает необходимость структурного

подхода, но далеко не все из них осознают насколько важна модель или, другими словами, архитектурный план структуры.

Модель – это не «ЧТО?», а «КАК?». Довольно часто под понятием «модель» ошибочно подразумевается ответ на вопрос: «Как построить то, что мы хотим построить?». Но модель определяется не словом «как», а словом «что». Это понятие является ответом на вопрос: «Что именно мы хотим построить?». А это немаловажная разница. Ведь, приступая к построению, мы зачастую располагаем несколькими возможностями или способами, сулящими успех, в то время как сам объект строительства у нас один единственный. Разумеется, то, что представляет из себя этот объект, зависит от конкретной группы и от конкретного времени. Мы отнюдь не имеем в виду, что существует какой-то единственный идеальный тип организации. Тем не менее, опыт показывает, что набор оправдавших себя вариантов даже более ограничен, чем можно было бы представить, особенно, когда это касается групп, проработавших свыше десяти лет.

Модель – это архитектура организации. Организационная модель или, говоря иначе, архитектурный план организации, – это тот остов, на котором держится все остальное. Конечно, модель не так важна, как, например, уставные документы организации, хотя между ними и моделью есть определенная зависимость. Программа организации, ее руководящие органы и характер штатного состава – все это определяется особенностями ее архитектуры.

Организационная модель складывается из четырех элементов:

1. Функция организации. В чем состоит основная функция данной организации? Добиться, чтобы в таком-то месте был установлен знак «проезд запрещен», или спасти Байкал? Провести через Думу очередной закон или же оказать непосредственную помощь ВИЧ-положительным детям? Носит ли эта функция охранительный или образовательный характер, или же представляет собой некую комбинацию их обоих? А если так, то какую именно?

2. Географическая основа организации. По какому географическому признаку строится организация? Объединяет ли она только ближайших соседей, или обитателей застраиваемого квартала, или всех жителей избирательного округа? Каков масштаб этой организации: город, область, республика? Может быть, он ограничивается небольшим районом, или, наоборот, охватывает всю страну?

3. Членская основа организации. Кто является членами организации: отдельные люди или объединения, входящие в коалицию? Если членство строится на индивидуальной основе, то делятся ли члены на секции или составляют единое целое? Если же это коалиция, то носит ли она формальный характер, когда группы голосуют за объединение и затем их названия выносятся на фирменный бланк? В таком случае эти группы являются действительными членами, а если коалиция неформальная и ответственные сотрудники других групп присоединяются к списочному составу членов в качестве индивидуалов, то членство носит смешанный характер. Существуют модели, при которых коалиция строится на целостной основе, включающей всех индивидуальных членов, пожелавших примкнуть к организации. Иные модели предполагают, что членский костяк группы составляют преимущественно ее штатные сотрудники. Но опять же, дело не в том, что одни из этих моделей лучше или хуже других, просто, прежде чем приступить к работе, необходимо четко определить характер членства в данной организации и установить, кто какие решения правомочен принимать.

4. Фондовая основа организации. Для определения моделей фондовая основа имеет большее значение, чем любой иной фактор, поскольку именно от нее зависит то, как организация работает, и что она делает. Какую часть фондов реально составляют членские взносы, а какую – вклады спонсоров и частные пожертвования? Насколько велико или мало число тех, на чьи средства осуществляется деятельность организации? Есть ли у организации возможность собирать средства, связываясь с потенциальными вкладчиками по телефону, и какой процент от общего бюджета составляют эти поступления?

Модель должна быть ясной и непротиворечивой. Модель можно назвать ясной, когда и штатные сотрудники, и остальные члены организации отчетливо представляют себе, что же такое они строят. А непротиворечивой она будет в том случае, если все ее составляющие полностью вписываются в исходную концепцию и усиливают друг друга. Ни один из элементов модели не должен превалировать над другими.

Как выбрать оптимальную структуру для вашей группы? В какой-то момент вам придется решать, какая структура окажется наиболее приемлемой для вашей группы. Этот вопрос не требует каких-то чрезмерных усилий, но он достаточно важен, если не будет вы-

работана структура, определяющая порядок принятия решений, вашей организации вместо бурной деятельности грозит полный паралич.

Чтобы принять решение об оптимальной структуре для вашей организации, соберите людей, составляющих ядро группы. (Ядро группы, или инициативная группа – это те лидеры, которые объединились для совместной работы по созданию организации).

Прежде всего, необходимо, чтобы существовала некая неформальная иерархия. И здесь мы повторим то, о чем уже упоминали в предыдущей главе – существует, по крайней мере, две веские причины для того, чтобы настоятельно рекомендовать вам не отказываться у себя в группе от того или иного типа формальной структуры:

1. Ответственность. Определенные люди должны выполнять определенные обязанности, но они будут выполнять эти обязанности только в том случае, если они: а) распределены в разумных «пропорциях» и б) возложены на тех, у кого для этого есть наибольшие способности и желание.

2. Публичное представительство. Те, от кого зависит принятие решений, склонны отдавать предпочтение группам с четко очерченной иерархической структурой. Производить впечатление хорошо организованной группы – это жизненная политика, обеспечивающая нормальное функционирование любой организации в обществе, кроме того, представителям прессы должно быть ясно, к кому из членов группы им следует обращаться с тем или иным вопросом. В этом им помогут распространенные названия должностей.

Шаг третий.

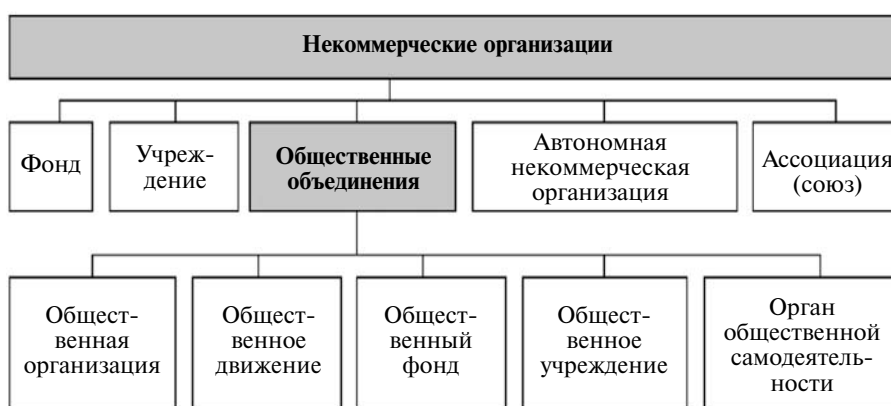
Выбор организационно-правовой формы

Следующий этап – этап выбора из множества форм НКО необходимую и удобную именно вам. Согласно действующему законодательству НКО могут создаваться в следующих организационно-правовых формах:

- общественные организации, в том числе молодежные и детские общественные объединения;
- общественные движения;
- некоммерческие партнерства;
- автономные общественные организации;

- благотворительные и иные фонды;
- некоммерческие учреждения;
- потребительские кооперативы;
- союзы и ассоциации;
- иные формы, предусмотренные законодательством.

Схема. Виды общественных объединений и их место в системе некоммерческих организаций



Охарактеризуем наиболее популярные формы.

Общественные и религиозные организации – это добровольные объединения граждан, созданные на основе совместной деятельности для защиты общих интересов и достижения уставных целей объединившихся граждан. Членами общественных и религиозных организаций могут быть как физические, так и юридические лица. При этом участники (члены) этих организаций не сохраняют прав на переданное ими в собственность общественных и религиозных организаций имущество, в том числе на членские взносы. Они не отвечают по обязательствам общественных и религиозных организаций, а те, в свою очередь, не отвечают по обязательствам своих членов.

Фондом признается некоммерческая организация, не основанная на членстве его участников (учредителей), учрежденная гражданами (юридическими лицами) на основе добровольных имущественных взносов, преследующая социальные, благотворительные, культурные, образовательные или иные общественно-полезные цели.

Имущество, переданное фонду его учредителями, является собственностью фонда. Учредители не отвечают по обязательствам созданного ими фонда, а фонд не отвечает по обязательствам своих учредителей. Фонд обязан ежегодно публиковать отчеты об использовании своего имущества.

Общественное учреждение владеет, пользуется и распоряжается закрепленным за ним имуществом в пределах, установленных законом, в соответствии с целями своей деятельности, заданиями собственника и назначением имущества. Собственник имущества, закрепленного за общественным учреждением, имеет право изъять лишнее, неиспользуемое или используемое не по назначению имущество и распорядиться им по своему усмотрению. Общественное учреждение, в отличие от других общественных организаций, отвечает по своим обязательствам находящимися в его распоряжении денежными средствами. При их нехватке субсидиарную ответственность по его обязательствам несет собственник соответствующего имущества.

Автономной некоммерческой организацией признается не имеющая членства некоммерческая организация, учрежденная гражданами и (или) юридическими лицами для осуществления услуг в области образования, здравоохранения, культуры, науки, права, физической культуры и спорта на основе добровольных имущественных взносов. Учредители автономной некоммерческой организации не сохраняют прав на имущество, переданное им в собственность. Уставом автономной некоммерческой организации предусматривается контроль за ее деятельностью со стороны учредителей в порядке, предусмотренном учредительными документами. Учредители имеют право пользоваться услугами своей организации на равных правах с ее членами.

Выбор юридической формы очень важен, так как он во многом определяет судьбу организации. Не ошибитесь.

При выборе попытайтесь ответить на следующие вопросы:

- кто будет учредителем? (физические или юридические лица)
- будет ли организация основана на членстве или нет?
- хотите ли вы участвовать в управлении организацией?
- хотите ли вы иметь право на имущество организации?
- хотите ли вы отвечать по обязательствам организации или нет?

Это очень важно. Учтите, что при создании общественной организации учредители после ее регистрации автоматически становятся ее членами и не имеют никакого преимущества при решении вопросов организации перед другими членами организации. Это значит, что если вы создали общественную организацию, вложили в нее много сил, то это не гарантирует вам, что вы будете всегда ею руководить, придут новые члены и на общем собрании могут решить судьбу организации не по вашим планам и даже без учета вашего мнения. Дело, в которое вы вложили всю свою душу, время и знания, можно в одночасье потерять. В организациях, не имеющих членства, таких как общественное учреждение таких ситуаций быть не может, но там зато очень большая ответственность учредителей. Будьте внимательны при выборе юридической формы!

Шаг четвертый.

Написание Устава общественного объединения

Для того чтобы всегда иметь перед собой свод правил и законов вашей организации, необходимо будет потрудиться и написать устав вашего общественного объединения, к тому же он очень вам пригодится, если вы все-таки решите пройти государственную регистрацию.

Ваш устав – ваша Библия! Схема устава для всех общественных объединений практически одна и та же, не считая специфики некоторых из них:

1. Название, организационно-правовая форма, цели и задачи.
2. Права и обязанности.
4. Члены (учредители), условия и порядок приобретения членства, права и обязанности членов.
5. Структура объединения, органы управления, контрольно-ревизионный орган.
6. Доходы, имущество, источники формирования имущества.
7. Порядок внесения изменений и дополнений в Устав.
8. Порядок реорганизации и ликвидации.

Специфику некоторых пунктов хочется только оговорить для тех, кто собирается создавать благотворительное общественное объединение. Дело в том, что цели (п. 1) создания благотворительного общественного объединения четко прописаны в законе «О бла-

готовительной деятельности и благотворительных организациях», и в Уставе могут звучать только по тексту закона. (ст. 2 Федерального закона «О благотворительной деятельности и благотворительных организациях»). Есть специфика и в отчетности благотворительной организации, и в источниках формирования имущества.

См. также *Приложение 1*.

Шаг пятый. Создание организации

Для того чтобы все-таки создать (учредить) общественное объединение вам необходимо выполнить некоторые условия:

Во-первых, учредителей должно быть не менее четырех физических лиц старше 18 лет. Эта цифра обусловлена тем, что в Высший орган управления (Правление, Совет директоров) должно войти не менее трех человек, и в контрольно-ревизионный орган (ревизор) – один человек. Максимальное число учредителей общественного объединения не ограничено, в пределах разумного.

Помимо граждан РФ, иностранные граждане и лица без гражданства, также могут быть учредителями.

Наряду с физическими лицами, в состав учредителей могут войти юридические лица – общественные объединения, проще говоря, общественные объединения уже прошедшие государственную регистрацию. В данном случае решение об учреждении общественного объединения должно быть принято от имени этого общественного объединения, уполномоченным на то органом.

Не могут быть учредителями общественного объединения, юридические лица, органы государственной власти и местного самоуправления, незарегистрированные общественные объединения.

Во-вторых, вам необходимо провести съезд (конференцию) или общее собрание, где вы должны принять решение о создании общественного объединения, утвердить его устав, выбрать (сформировать) руководящие и контрольно-ревизионные органы.

В руководящие и контрольно-ревизионные органы могут быть избраны лица старше 18 лет.

Если вы решите, что вам пора сразу и зарегистрироваться, то необходимо также назначить лицо, представляющее общественное объединение в регистрирующих органах.

С этого момента ваша организация считается созданной, т.е. вы можете осуществлять свою деятельность, приобретать права, за исключением права юридического лица, принимать вытекающие отсюда обязанности. Полная правоспособность вашей организации наступит с момента государственной регистрации. Об этом ниже.

Упрощенный порядок собрания.

1. Открытие: просьба о порядке.
2. Одобрение повестки дня (*Примечание:* участники могут предлагать дополнительные пункты, возможно голосование за их принятие).
3. Одобрение протокола последнего собрания.
4. Отчеты (любые обсуждения, которые требуют последующих шагов, см. пункт 5 ниже).
5. Порядок по любому вопросу:
 - а) определение и уточнение вопроса: повестка дня, по соглашению или по решению;
 - б) обсуждение вопроса (и только этого вопроса);
 - в) внесение официального предложения: участник (а не председатель) делает конкретное предложение по действию, разрешающему вопрос;
 - г) поддержка предложения: достаточно еще одного участника (а не председателя), который должен выразить поддержку этому предложению (достаточно согласия с тем, что это предложение надо обсудить);
 - д) обсуждение предложения (разрешаются прения только по этому вопросу);
 - е) внесение поправок по официальному предложению: предложение другого участника изменить обсуждаемое предложение (правила по внесению поправок смотрите в пункте «з» ниже);
 - ж) окончание обсуждения: призыв председателя или предложение участника прекратить дальнейшее обсуждение и голосовать по предложению (следует по решению председателя или по соглашению большинства прекратить обсуждение);
 - з) голосование по предложению (или поправке)
6. Подведение итогов.
7. Решение о следующей дате проведения собрания.

Шаг шестой. Государственная регистрация

Ну вот, наступил самый ответственный момент. Подача документов на государственную регистрацию.

Документы на регистрацию вы должны подать в течение трех месяцев со дня проведения учредительного съезда или общего собрания.

В противном случае вам придется проводить повторный съезд или общее собрание.

Необходимые документы для государственной регистрации:

- *Заявление установленного образца*, подписанное членами постоянно действующего руководящего органа данного общественного объединения с указанием места жительства каждого — 1 экз.
- *Протокол (или выписка из протокола) учредительного собрания (конференции, съезда) или решение учредителя*, содержащее сведения о создании общественного объединения, об утверждении его Устава и о формировании руководящих и контрольно-ревизионных органов — 2 экз.
 - *Устав* — 3 экз.
 - *Сведения об учредителях по утвержденной Министерством юстиции форме* — 1 экз.
 - *Список членов руководящего органа* — 1 экз.
 - *Список членов контрольно-ревизионного органа* — 1 экз.
 - *Справка (гарантийное письмо) о предоставлении юридического адреса* — 1 экз.*
 - *Документ об уплате регистрационного сбора (оплате госпошлины).***

Примечание. * На этом пункте сразу остановимся подробнее. Юридический адрес означает, что по этому адресу производится государственная регистрация общественного объединения, и он является официальным местом нахождения данного объединения. Необходимо знать, что юридический адрес может не совпадать с почтовым адресом или местом нахождения руководящих органов организации. Но учтите, что некоторая корреспонденция, например, из налоговой инспекции часто будет приходить именно на юридический адрес. По этому адресу государственные органы будут обращаться с запросами о деятельности организации.

В настоящее время существует следующий порядок предоставления юридического адреса:

юридическим лицом — помимо гарантийного письма, подписанного руководителем организации, предоставляющей адрес, необходимы подтверждающие документы права владения адресодателям данным имуществом (свидетельство о собственности, договор аренды, подтверждение балансодержания);

физическим лицом – заявление соответствующего образца от основного квартиросъемщика (владельца жилплощади), согласием всех прописанных по данному адресу совершеннолетних жильцов, а также документ, подтверждающий право владения данной жилплощадью – справка из ЖЭКа с указанием всех проживающих совершеннолетних, а в случае с приватизированной квартирой – соответствующие документы, подтверждающие право собственности. Все виды общественных объединений могут иметь юридический адрес, предоставленный физическим лицом.

Нужно отметить, что предоставление юридического адреса является услугой, не связанной с правом адресополучателя на пользование указанным помещением.

** В настоящее время размер государственной пошлины для регистрации составляет 2000 рублей и подлежит зачислению на счет 40/101 «Налоги, распределяемые органами федерального казначейства» с кодом 1400104 (реквизиты счета 40101 необходимо уточнять в налоговой инспекции по месту регистрации).

См. также *Приложение 2*.

Для отдельных видов создаваемых объединений могут понадобиться следующие дополнительные документы:

- Учредительный договор, заключенный членами (для ассоциаций и союзов).
- Решение собственника о создании учреждения (для учреждения).

Некоммерческие организации регистрируются:

• **В налоговых органах** по месту юридического адреса организации для **НКО** (автономных некоммерческих организаций, учреждений, фондов, ассоциаций). С подготовленными документами необходимо обращаться в отдел учета налогоплательщиков (отдел по работе с налогоплательщиками). Пакет документов предоставляется в одном экземпляре. При себе необходимо иметь паспорт или иной удостоверяющий личность документ. Налоговый орган в день получения документов выдает заявителю расписку в получении документов с указанием перечня и даты их получения. Если документы были направлены в инспекцию по почте, расписка высылается в течение рабочего дня, следующего за днем получения документов регистрирующим органом, по указанному заявителем почтовому адресу с уведомлением о вручении.

• **В органах юстиции** субъектов Российской Федерации для **общественных объединений** (учреждений, ассоциаций, общественных организаций, общественных фондов, органов общественной деятельности).

Каковы сроки регистрации? Где следует получить регистрационные документы? На всю процедуру государственной регистрации общественного объединения законом отводится один месяц (тогда как срок для государственной регистрации иных юридических лиц составляет 5 дней). В соответствии с новой редакцией ст. 22 Федерального закона «Об общественных объединениях» федеральный орган юстиции или его территориальный орган в месячный срок со дня подачи заявления о государственной регистрации общественного объединения обязан принять решение либо о государственной регистрации и выдать учредителям документ, подтверждающий факт внесения записи об общественном объединении в единый государственный реестр юридических лиц, либо об отказе в государственной регистрации и выдать учредителям мотивированный отказ в письменной форме. Нарушение установленного срока может быть обжаловано через суд.

В настоящее время свидетельство о постановке на учет в налоговую инспекцию выдается одновременно со свидетельством о регистрации. Получение свидетельства о постановке на учет для общественных объединений имеет определенные особенности, связанные с тем, что выдача свидетельства о регистрации осуществляется им в органах юстиции. Для получения свидетельства о постановке на налоговый учет общественному объединению необходимо обратиться через 3–4 дня после выдачи свидетельства о регистрации в налоговую инспекцию того района, в котором находится указанный в учредительных документах юридический адрес, с просьбой выдать указанное свидетельство.

Как говорится: «Чем дальше, тем страшней...».

Шаг седьмой. Действия после регистрации

Будьте готовы потратиться. Постановка на учет в различные органы, нотариальное заверение Устава и других документов, открытие счета, изготовление печати потребует от вас дополнительных средств (немного больше, чем вы потратите на саму регистрацию). Отдельно необходимо сказать о том, что *регистрация общественного объединения* вам обойдется *дешевле*, чем других некоммерческих организаций. Перед регистрацией уточните пошлины и решите, что вам по карману.

В течение месяца после регистрации вам необходимо встать на учет в *Управление статистики*, а также зарегистрироваться в следующих фондах:

- Фонд обязательного медицинского страхования.
- Фонд социального страхования.
- Пенсионный фонд.

Для постановки на учет в вышеназванных фондах необходимо представить:

1. Заявление на бланке установленного образца.
2. Заполненный бланк приложения к заявлению, форма которого утверждена фондом.
3. Копию свидетельства о государственной регистрации, заверенную нотариально.
4. Копию учредительных документов, заверенных нотариально.
5. Копию справки о постановке на учет в органах государственной статистики с перечнем идентификационных кодов.
6. Копию документов, подтверждающих наличие у данной некоммерческой организации юридического адреса, заверенного нотариально.

После регистрации с установленной периодичностью вам придется сдавать в эти органы отчеты.

Также вам необходимо будет сделать печать. Наш вам совет — закажите печать, не откладывая на другое время. Адрес изготовителя вы найдете в любом справочнике или газете. Стоит это сегодня около 500–600 рублей, а срок изготовления всего один день. Для ее изготовления необходимо предоставить изготовителю печати (фирме, которая занимается данными услугами) копию свидетельства о регистрации, заявление и макет (эскиз) печати.

Еще вам нужно открыть счет в банке. Выбирать банк вы можете по своему усмотрению. Поинтересуйтесь заранее о порядке обслуживания банком общественных объединений — цены на обслуживание могут существенно различаться.

Для открытия счета вам необходимы следующие документы:

- свидетельство о постановке на налоговый учет и справки о постановке на учет, полученные во внебюджетных фондах;
- заверенные нотариусом, копии устава и свидетельства;
- заверенный нотариусом, учредительный договор или протокол учредительного собрания;

- банковская карточка с образцами подписей 1-го и 2-го лица, заверенная нотариусом и одна карточка – простая;
- выписка из приказа о назначении главного бухгалтера;
- договор на обслуживание в двух экземплярах (позже).

Итак, вы прошли все инстанции. Поздравляем! Теперь, с момента регистрации, ваше НКО приобретает следующие права:

- иметь собственность и распоряжаться ею (можете владеть и распоряжаться деньгами и иными вещами, например, оргтехникой, но собственником будет являться организация, а не отдельные ее члены);
- совершать гражданско-правовые сделки (теперь вы сможете самостоятельно заключать договора, у вас появится возможность получать гранты и т.д.);
- выступать истцом и ответчиком в суде;
- наличие самостоятельного баланса или сметы;
- пользоваться льготами;
- ряд других прав, содержащихся в российском законодательстве и Уставе объединения.

Помните! Если вы задержитесь с подачей документов в социальные фонды, а также в выполнении других необходимых послерегистрационных действий, – вас ждут штрафы (и не очень маленькие).

Перечень некоторых законов (законодательных актов), регулирующих создание и деятельность НКО:

- Гражданский кодекс Российской Федерации (ГК РФ), ст. 50, 116–123.
- Федеральные Законы «Об общественных объединениях», «О некоммерческих организациях».
- Федеральный закон РФ от 08.08.2001 г. № 129-ФЗ «О государственной регистрации юридических лиц».
- Налоговый кодекс Российской Федерации.
- Постановление Правительства РФ от 17.05.2002 г. № 319 «Об уполномоченном федеральном органе исполнительной власти, осуществляющем государственную регистрацию юридических лиц».
- Кодекс РФ об административных правонарушениях.
- Постановление Правительства РФ от 19 июня 2002 г. № 439 «Об утверждении форм документов, используемых при государственной регистрации юридических лиц, и требований к их оформлению».

- Постановление Правительства РФ от 19 июня 2002 г. № 440 «Об утверждении порядка взаимодействия регистрирующих органов при государственной регистрации юридических лиц, создаваемых путем реорганизации».

Подводные камни регистрации. В государственной регистрации общественного объединения может быть отказано по следующим основаниям (ст. 23 Федерального закона «Об общественных объединениях»):

- если Устав общественного объединения противоречит Конституции РФ, конституциям (уставам) субъектов РФ, положениям статей Федерального закона «Об общественных объединениях» и законам об отдельных видах общественных объединений;
- если не представлен полный перечень учредительных документов или они оформлены в надлежащем порядке;
- если ранее зарегистрировано общественное объединение с тем же названием на территории, в пределах которой данное объединение осуществляет свою деятельность;
- если органом, регистрирующим общественные объединения, установлено, что в предоставленных документах содержится недостоверная информация;
- если название общественного объединения оскорбляет нравственность, национальные и религиозные чувства граждан.

В случае отказа в государственной регистрации общественного объединения вам сообщат об этом в письменной форме с указанием конкретных положений законодательства Российской Федерации, нарушение которых повлекло отказ. Отказ в государственной регистрации не является препятствием для повторной подачи документов на государственную регистрацию при условии устранения вами замечаний, вызвавших отказ. Следует подчеркнуть, что отказ в государственной регистрации общественного объединения, а также уклонение от такой регистрации могут быть обжалованы в судебном порядке.



Часть III

Менеджмент

- **Планирование**

 - Долгосрочное планирование

 - Краткосрочное или тактическое планирование

 - Стратегическое планирование

- **Мотивация**

- **Контроль**

- **Организация**

 - Формальная структура организации

 - Неформальная структура

 - Линейная структура

 - Функциональная структура

 - Линейно-функциональная структура

 - Дивизиональные структуры

 - Проектная структура

 - Матричная структура

 - Делегирование

 - Ответственность

 - Полномочия

 - Определение объема работ

Самолет без пилота представить невозможно – чтобы добраться в необходимое место нужно, чтобы им кто-то управлял. Также и с организацией – она не будет работать без квалифицированного управления, какой бы она не была. Функция руководителя организации – РУКОВОДИТЬ, но, если вы до этого не имели опыта управления людьми, поначалу вам будет очень трудно, поскольку зачастую вновь испеченные руководители в душе по-прежнему остаются исполнителями. И чтобы сразу не допустить ошибок, руководителю НКО нужно знать основы менеджмента.

Менеджмент – это процесс планирования, организации, мотивации и контроля деятельности сотрудников организации и эффективного использования других имеющихся ресурсов для достижения поставленных целей. Из этого определения можно вычленить основные функции менеджмента: *планирование, организацию, мотивацию и контроль.*

Также можно определить зону ответственности руководителя:

- постановка целей и разработка планов по их достижению;
- организация работ по выполнению этих планов;
- побуждение сотрудников к осуществлению планов;
- контроль за выполнением планов и достижением поставленных целей.

Для выполнения этих функций руководитель обеспечивает необходимые материальные, человеческие, технологические ресурсы.

Планирование

Планирование необходимо для того, чтобы определить цели и задачи, а также наметить подходящие методы их достижения. Написанный план является основой для отслеживания деятельности организации, контроля; помогает понять, какие шаги необходимо предпринять для корректировки деятельности, в случае если возникают проблемы перед достижением цели. Многие руководители НКО, имеющие большой опыт работы не добиваются желаемого успеха из-за того, что распыляют свои силы, стремясь охватить как можно больше грантов, проектов, целевых групп. В результате они не только не достигают желаемого результата, но и теряют лицо среди других НКО, их деятельность превращается в сплошное «отрабатывание денег». Для успеха необходимы целенаправленная концентрация сил и правильно выбранное направление движения.

Те организации, которые осуществляют комплексное планирование и управление, работают более успешно.

Типичный цикл планирования включает:

- формулирование миссии организации, ее целей и задач;
- проведение исследования, чтобы понять потребности и побудительные мотивы доноров, добровольцев, членов, участников и клиентов;
- деятельность по привлечению людей и средств;
- разработку программ и видов деятельности;
- регулярную оценку влияния деятельности, на основе которой совершенствуется дальнейшая работа организации.

При разработке плана необходимо учитывать те ресурсы, которые есть в организации. Планирование обеспечивает основу для всех управленческих решений и остальных управленческих функций (организации, мотивации и контроля).

Следует различать долгосрочное, стратегическое, а также краткосрочное (тактическое) планирование. Основное различие между ними заключается в трактовке будущего.

В долгосрочном планировании делается допущение, что будущее может быть предсказано на основе существующих тенденций. Руководители организации обычно исходят из того, что в перспективе результаты деятельности улучшатся по сравнению с прошлым, и эту посылку закладывают в обоснование плана, они ставят оптимистические цели развития.

Условия у разных организаций неодинаковы, поэтому необходимо учитывать, что то, что является долгосрочным для одной организации, может быть краткосрочным для другой в зависимости от масштабов деятельности и уровня развития. Долгосрочный план обычно рассчитан на трехлетний или пятилетний периоды. Он носит скорее описательный характер и определяет общую стратегию организации, поскольку трудно предугадать все возможные расчеты на такой длительный срок. Долгосрочный план затрагивает организационную структуру, стратегические направления деятельности, потребности в финансах, место организации среди НКО, ее уникальность и т.д.

Краткосрочное или тактическое планирование также исходит из того, что существующая ситуация останется неизменной в течение того срока, на который составляется план. Он может быть рассчитан на год, полгода, месяц, и так далее. Краткосрочное планирова-

ние определяет, какие мероприятия и краткосрочные проекты будет реализовывать НКО, будет ли достаточно сил и средств реализовать мероприятия за столь короткий период. Особое значение для организации имеет краткосрочный финансовый план. Он позволяет анализировать и контролировать способность организации платить по счетам, позволяет предвидеть проблемы и изыскивать дополнительные средства.

В системе **стратегического планирования** не предполагается, что будущее непременно должно быть лучше прошлого. Поэтому в стратегическом планировании важное место отводится анализу перспектив организации, задачей которого является выяснение тех тенденций, опасностей, возможностей, а также отдельных чрезвычайных ситуаций, которые способны изменить сложившиеся тенденции.

Когда говорят о стратегии организации, всегда имеют в виду принятие решений, которые смогут существенно повлиять на то, как будет жить и развиваться организация в будущем.

Стратегия дает ответы на основные вопросы относительно сущности организации:

- Что собой представляет наша деятельность сегодня?
- Какой наша деятельность будет завтра?
- С чем мы можем столкнуться?
- Каковы наши услуги, функции, целевые группы?
- Что нам надо сделать, чтобы достичь поставленные цели?

Стратегия определяет цели и основные пути их достижения так, что организация получает единое направление действий, она определяет границы возможных действий организации и принимаемых управленческих решений.

Можно выделить следующие этапы стратегического планирования:

- Подготовка к планированию
- Формулировка или уточнение миссии (В чем основное предназначение нашей организации, ради чего она создана? Соответствует ли миссия нашей организации нашим устремлениям?).
- Сбор информации о деятельности организации, об окружении (Анализ пройденного пути. Какова наша история? Каковы наши сильные и слабые стороны? Каковы организации и люди наиболее значимы для нас и почему? Кто из них опасен для нашего развития, а кто может стать партнером?).

- Формирование образа будущего (Какой бы мы хотели видеть нашу организацию?).
- Анализ препятствий и их причин (Что мешает нам двигаться к желаемому будущему?).
- Формулировка стратегий и определение приоритетов (В каких направлениях нам стоит действовать, чтобы достичь желаемого будущего и преодолеть препятствия?).
- Написание стратегического плана (Какие конкретные действия нам следует совершить и когда?).
- Написание планов деятельности на год.
- Разработка системы мониторинга и оценки деятельности.

Стратегическое планирование помогает уточнить наиболее подходящие пути действий, способствует снижению риска при принятии решения.

К стратегическим решениям можно отнести:

- освоение нового направления организации;
- установление долгосрочных отношений с новой партнерской организацией;
- определение приоритетов в использовании ресурсов, выход на новую целевую группу.

Стратегическое планирование приобретает смысл только тогда, когда оно реализуется. После выбора основополагающей общей стратегии ее необходимо реализовать, объединив с другими организационными функциями: фандрейзингом, деятельностью по связям с общественностью и т.д.

Важным механизмом сочетания стратегии с другими функциями НКО является разработка политики, процедур и правил. Политика представляет общие ориентиры для действий и принятия решений. Политика обычно формулируется руководителями организации на длительный период времени. Процедуры предписывают действия, которые должны быть предприняты в конкретной ситуации. Правила точно указывают, что следует делать в конкретной ситуации.

В некоммерческих организациях взаимодействие немногочисленных сотрудников очень тесное, правила просты и очевидны, поэтому они чаще всего не зафиксированы на бумаге. В этом случае, возникают сложности с приходом новых сотрудников, которым надо как можно скорее влиться в команду, но время на объяснения правил и процедур ни у кого нет, да и они настолько очевидны для сотрудников, что кажется, что их может понять каждый. В результате с новым сотрудником могут возникнуть проблемы. Сотрудни-

ки и добровольцы НКО должны иметь исчерпывающую информацию о целях и задачах организации, знать о методах продвижения НКО к запланированным результатам, а также о трудностях и планах на перспективу.

Мотивация

После того, как были составлены планы и определена структура организации, очень важно продумать и внедрить систему мотивации персонала на продвижение к намеченным целям. Мотивация – управленческая функция, которая непосредственно имеет дело с живыми людьми. Эффективность руководителя напрямую зависит от его умения общаться с людьми, мотивировать их, влиять на них. Если попытаться дать краткое определение мотивации (стимулированию) – это процесс побуждения в личности желания работать для достижения целей организации при одновременной реализации его собственных целей.

Успех общественных объединений складывается из усилий отдельных людей, а качество работы зависит от настроения человека, его энергии, целей. Бывают моменты, когда вы испытываете прилив сил, и это проявляется в хорошей работе. Точно так же, временами вы вдруг испытываете опустошенность, усталость и подавленность, и это сказывается на вашей мотивации и преданности делу. Мотивированные люди являются основным ресурсом организаций, решающих социальные проблемы. Они могут быстро обучиться тому, что требуется для достижения целей организации, могут убеждать и привлекать сторонников, и, зачастую, не прекратят работать, даже если прекратилось финансирование.

Для руководителя необходимо знать и понимать причину хорошей или плохой работы сотрудника, чтобы уметь изменить подход человека к своему труду в лучшую сторону, или, чтобы у человека не пропал интерес к качественному исполнению своих обязанностей.

В условиях ограниченности материальных и финансовых ресурсов, характерных для некоммерческого сектора, мотивация является важнейшим фактором активной деятельности. Основным в общей структуре мотиваций является финансовый интерес. Финансовые методы мотивации – это предложение соответствующего денежного вознаграждения в обмен на прилагаемые усилия. Получение дохода служит важнейшим психологическим фактором, так как от него зависит удовлетворение других потребностей нематери-

ального характера. Это один из самых простых и понятных способов мотивации. Их можно легко спрогнозировать и просчитать.

Для некоммерческих организаций в силу особенностей учетной политики, бюджетных процедур и ограничений грантодателей можно выделить три основные составляющие финансовых рычагов мотивации сотрудников, как наиболее часто применяемые:

- основную оплату труда;
- доплаты к заработной плате;
- социальные гарантии в соответствии с законодательством.

Дополнительная заработная плата в некоммерческих организациях это, прежде всего, возможность участия в нескольких проектах и привлечение сотрудников на дополнительно оплачиваемые краткосрочные мероприятия. Еще один из видов дополнительной оплаты труда – командировочные расходы. Организация может устанавливать размер суточных самостоятельно и этим стимулировать работников к активной работе во время поездок – что для НКО весьма существенно. В соответствии с законодательством, суточные расходы могут быть полностью отнесены к целевым расходам НКО, если они предусмотрены сметой (бюджетом).

У людей, и у их объединений могут быть потребности, никак не связанные с финансовыми интересами, поэтому возможно и необходимо искать эффективные методы нефинансового мотивирования для вовлечения людей в процесс деятельности общественных объединений. В качестве методов нефинансового мотивирования может выступать предложение поучаствовать в интересном семинаре, поездка в другой регион для участия в мероприятии, выступление перед СМИ, интересное поручение и многое другое в зависимости от потребностей человека. Помогите человеку увидеть его способности с разных сторон и подтвердите необходимость его способностей для целей организации. Покажите человеку те возможности, которые открываются перед ним, в связи с его проявленной активностью и способностями. Общественные объединения предоставляют уникальную возможность для человека совместить удовлетворение своих личных потребностей с потребностями общества.

Контроль

Руководитель должен удостовериться, что усилия сотрудников способствуют продвижению организации к намеченным целям. Посредством этой функции руководитель следит за тем, чтобы в

процессе своей деятельности организация не отклонилась от своих целей. Функция контроля выполняется на всех этапах деятельности организации. Сюда можно отнести контроль сроков и продолжительности работ, контроль качества услуг, контроль выполнения запланированных решений, контроль бюджета организации (проекта), контроль расходования средств НКО и т.д. В целом, контроль – функция управления, включающая процессы наблюдения за ходом работ с целью проверки соответствия фактического выполнения запланированным показателям.

Для эффективной работы необходимо различать понятие «мониторинг» и «оценка». Мониторинг проводится непрерывно. В его ходе запланированная деятельность и результаты сравниваются с фактическими, а полученная информация используется для улучшения работы. Оценка же проводится только на ключевых этапах работы, в ее ходе анализируются причины достижения или не достижения ожидаемых результатов. Оценки, направленные на изучение того, что именно происходило и почему, могут проводиться как в ходе реализации проекта, так и ближе к его завершению. Существуют также другие источники информации, позволяющие осуществить контроль, например, аудиторские проверки, проводимые сторонними специалистами, которые анализируют финансовую отчетность по проекту и выявляют все расхождения или использование управленческих информационных систем, применяемых для учета рабочего времени, учета расходов, оказанных услуг и т.п.

Организация

Для того чтобы достичь поставленных целей, необходимо продумать и создать структуру, способную выполнить возложенную на нее работу. Под разные цели потребуются разная структура организации работы. Некоммерческие организации, предоставляющие прямые услуги людям, живущим с ВИЧ/СПИДом, будут отличаться от НКО, занимающихся первичной профилактикой среди школьников. Наличие команды специалистов умственного труда в НКО не оставляет возможности для руководителя организовать их в конвейер. Роль руководителя, в этом смысле, и заключается в том, чтобы определить какой тип организации потребуются для решения поставленных задач, создать соответствующую организационную структуру и управлять ею.

Организация – распределение ролей и функциональных взаимоотношений для практического воплощения целей НКО, устрой-

ство связей и отношений между различными элементами НКО (сотрудниками, уровнями полномочий, ресурсами и т.д.). Эта функция предполагает конкретизацию задач, определение объема работ и необходимых ресурсов, распределение ответственности и делегирование полномочий, обеспечение взаимодействия исполнителей. Она основывается на стратегии организации и должна создать эффективный механизм реализации этой стратегии.

Организация работ не может идти стихийно и должна оформляться в виде соответствующей организационной структуры, политики организации, набора правил, процедур, инструкций и т.д. Вместе с тем управление – это всегда творческий процесс. И принимаемые правила, процедуры и прочее, должны помочь сделать управление более эффективным, но ни в коем случае не ограничивать, а уж тем более не мешать достижению максимальной эффективности. Наличие четких правил и их соблюдение всеми сотрудниками необходимы, чтобы не тратить лишнее время на творческий процесс в случаях, когда решение известно заранее.

Когда в организации оказывается больше одного человека, возникает вопрос о том, как делить работу между сотрудниками. Руководители НКО в большинстве случаев не испытывают проблем, связанных с построением организационной структуры, т.к. сотрудников немного и работа распределяется естественным образом в соответствии со способностями людей и их пожеланиями. По мере развития организации меняются стратегии и планы, и соответственно должны меняться организационные структуры.

Когда говорят о структуре управления, обычно имеют в виду определенную схему взаимосвязей между сотрудниками организации или их группами.

Можно выделить следующие составные части организационной структуры:

- группы работников или отдельные работники;
- связи между ними;
- уровни подчинения.

Наилучшей структурой будет та, которая соответствует размерам, задачам, личному составу организации, квалификации сотрудников, которая позволяет организации эффективно взаимодействовать с внешней средой, продуктивно распределять и направлять усилия сотрудников, и таким образом удовлетворять своих клиентов и достигать намеченных целей с максимальной эффективностью.

При разработке структуры организации важно двигаться «снизу вверх» — от направлений деятельности к функциям и зонам ответственности структурных единиц (подразделения либо отдельные люди). Только после этого следует переходить к названиям конкретных должностей или подразделений.

Последовательность действий при выработке структуры организации выглядит следующим образом:

- Деление организации на большие блоки, необходимо кратко перечислить основные направления деятельности.
- Формирование перечня основных функций, который будет похож на перечень направлений деятельности, только формулировки будут более общими и краткими. Возможно, на этом этапе вы решите объединить некоторые направления в рамках одной функции.
- Далее необходимо распределить «зоны ответственности» для структурных единиц. Должен быть обеспечен необходимый уровень контроля и достаточный уровень распределения ответственности. После чего необходимо дать названия структурным единицам, а также установить соотношения полномочий различных должностей.
- Определение должностных обязанностей.
- Подбор конкретных людей для их выполнения.

Среди видов структур управления различают *формальные* и *неформальные*. Любая организация стремится к формализации своей структуры управления.

Формальная структура организации — система отношений, зафиксированных должностными инструкциями, положениями, приказами предполагает соблюдение утвержденных норм поведения.

Неформальная структура — представляет собой спонтанно сложившуюся систему связей, норм, действий, являющихся продуктом более или менее длительного общения внутри организации, построена на межличностных связях, формирующихся на основе чувства приязни или неприязни, принадлежности к одной группе и т.п.

Линейная структура — данный тип структуры организации характеризуется простотой связей (только вертикальные связи) и непосредственной подчиненностью низшего звена управления вышнему. Такой структуре присуще единоначалие — каждый руководи-

тель, каждый работник подчинен вышестоящему лицу. Таким образом, руководитель несет полную ответственность за результаты деятельности подчиненных ему подразделений. Такой подход к группированию работ и людей применяется обычно, когда выполняемые работы достаточно однотипны и встречается на начальных этапах развития, а также в небольших по численности организациях.

Функциональная структура – специализированные работы группируются, преимущественно, вокруг ресурсов. Так, отделы фандрейзинга и финансов управляют таким ресурсом как деньги и материальное имущество, отдел информации – данными, отдел кадров – персоналом и т.д. Подобное деление стимулирует профессиональную специализацию, уменьшает дублирование усилий и позволяет более экономно расходовать ресурсы.

Линейно-функциональная структура – выполнение узкоспециализированных функций переплетается с системой подчиненности и ответственности за непосредственное выполнение задач. Такие структуры наиболее эффективны там, где управленческий аппарат выполняет рутинные, часто повторяющиеся и редко меняющиеся функции и задачи.

Дивизиональные структуры – структуры, основанные на выделении крупных автономных подразделений и соответствующих им уровней управления с предоставлением этим подразделениям оперативно-производственной самостоятельности. В данной структуре работы группируются вокруг конечного результата – услуги, целевой группы, территории или их сочетания.

Под **проектной структурой** управления понимается временная структура, создаваемая для решения конкретной комплексной задачи (разработки проекта и его реализации). Смысл проектной структуры управления состоит в том, чтобы собрать в одну команду сотрудников разных профессий для осуществления проекта в установленные сроки в рамках выделенных для этой цели материальных, финансовых и трудовых ресурсов. Руководитель проекта отвечает за все виды деятельности от начала до полного завершения проекта или какой-либо его части. Ему полностью подчинены все члены команды и все выделенные для этой цели ресурсы. После завершения работ по проекту команда может быть распущена, а персонал переходит в новый проект или уходит из организации.

Одно из основных преимуществ подобной структуры — большая гибкость, а также усиленная личная ответственность руководителя проекта. Недостаток: если у организации большое количество проектов, это может грозить раздроблением организации, ослабленным контролем руководства за отдельными проектными командами, дублированием ряда функций в организации.

Матричная структура отражает закрепление в организационном построении НКО двух направлений руководства:

- вертикальное направление — управление функциональными и линейными структурными подразделениями;
- горизонтальное — управление отдельными проектами, программами, для реализации которых привлекаются ресурсы различных подразделений организации.

Члены проектной группы подчиняются как руководителю проекта, так и руководителям тех подразделений организации, в которых они работают постоянно. Отличительной чертой матричной структуры управления является наличие у работников одновременно двух руководителей, обладающих равными правами. Матричные структуры характерны для более опытных организаций.

В российском некоммерческом секторе, в силу особенностей финансирования фондами (периодичность, проектный подход), изначально могут складываться более гибкие структуры, такие как проектные и матричные. На практике чаще всего встречаются смешанные типы организационных структур, формирующиеся в зависимости от условий и задач деятельности организаций. Нередко одна организация сочетает в своей структуре несколько видов.

При выборе структуры необходимо учесть, что одна и та же функция не должна закрепляться за несколькими людьми. Их зоны ответственности обязательно должны отличаться по тем или иным характеристикам. В непосредственном подчинении одного человека не должно находиться более 7–8 человек.

В теории управления передача задач и полномочий лицу, которое принимает на себя ответственность за их выполнение, называется делегирование.

Делегирование представляет собой средство, при помощи которого руководитель распределяет среди сотрудников те задачи, которые должны быть выполнены для достижения целей организации. Если задача не делегирована другому человеку, то руководитель должен будет выполнить ее сам. Важным условием эффектив-

ного делегирования является хорошо налаженная система коммуникаций. Подчиненные должны точно понимать, что от них хочет руководитель, и осознавать принятую на себя ответственность. А руководитель должен быть уверен, что его поняли точно и что все планы будут реализованы так, как было намечено.

Ответственность – обязательство выполнять имеющиеся задачи и отвечать за их удовлетворительное выполнение. Ответственность означает, что работник отвечает за результаты выполнения задачи перед тем, кто передает ему полномочия. Так, при приеме на работу сотрудник берет на себя ответственность за выполнение задач в соответствии с занимаемой должностью и в обмен на получение определенного вознаграждения.

Важно отметить, что делегирование может быть реализовано только тогда, когда передаваемые полномочия и ответственность принимаются сотрудником. Кроме того, передавая полномочия и ответственность сотруднику, руководитель, тем не менее, тоже несет ответственность за все происходящее в организации в целом или в одном из ее подразделений, поскольку именно он принял решение о том, кому передать полномочия, какие именно и в каком объеме.

Полномочия – важное условие выполнения поставленных перед сотрудником задач, поскольку представляют собой ограниченное право использовать ресурсы организации и направлять усилия других сотрудников на выполнение этих задач. Полномочия передаются должности, а не человеку. Ограничения прав на использование ресурсов и персонала обычно определяются политикой организации, внутренними процедурами, правилами и должностными инструкциями. В тех организациях, которые работают по нескольким проектам, и сотрудники заняты в двух и более проектах, определяется доля рабочего времени, которую каждый из сотрудников тратит, работая по конкретному проекту. В этом случае менеджер проекта может распоряжаться только той частью рабочего времени сотрудника, которая относится к его проекту. Одно из основных правил менеджмента – объем полномочий должен соответствовать делегированной ответственности.

Зачем вообще передавать полномочия? Во многих некоммерческих организациях штат не слишком велик, и руководитель организации, на первый взгляд, вполне в состоянии управлять всеми процессами. Проблема состоит в том, что в этом случае ему придется заниматься всем и контролировать все от начала и до конца. И

скорее всего в этом случае у него не будет возможности планировать деятельность организации на следующий период, устанавливать и поддерживать необходимые для организации контакты и т.д. Если все в организации замыкается на одном человеке, он либо «сгорает», либо уходит. Для сотрудников это тоже не самая лучшая ситуация, поскольку она лишает их возможности полностью реализовать свой потенциал. Распределение полномочий и ответственности позволяет минимизировать риск взаимных разочарований и создать дополнительные стимулы в организации для всех, включая руководителя.

Определение объема работ или содержания работ – отправная точка для определения должностных обязанностей, составления должностных инструкций и подбора персонала.

Для анализа объема работ можно использовать следующие пункты:

- что делается? (когда, зачем, где, как это делается?);
- сферы ответственности (за подчиненных, за оборудование, материалы, инструмент; финансовая ответственность);
- рабочие взаимоотношения (с вышестоящими работниками, с коллегами, с работниками других отделов, с общественностью, с клиентами, с подчиненными);
- требования, предъявляемые работой (уровень производительности труда и результатов, навыки и опыт, аналитические способности, физические данные и состояние здоровья, уровень мотивации и социальные навыки);
- условия труда (физические, социальные, экономические, окружающая среда, рабочий коллектив);
- проверка выполнения работы.

Проработав эти пункты, руководитель получает информацию, необходимую для описания должностных обязанностей и составления должностных инструкций. Кроме того, становится ясно, как лучше использовать уже имеющийся персонал в соответствии с его способностями, умениями и внутренней мотивацией и каких специалистов придется нанимать.

Задача поиска единомышленников и профессионалов – по существу, самая важная задача, которую приходится решать каждому начинающему руководителю некоммерческой организации. Состав организации формируется на самых ранних этапах и определяет направление его развития на долгие годы.

Стратегия подбора персонала состоит из комплекса отдельных блоков: оценка потребностей организации, поиск кандидатов, отбор персонала, найм персонала и его адаптация. Конечная цель реализации стратегии – максимальное совпадение потребностей и возможностей организации с возможностями и ожиданиями кандидата.

Как правило, некоммерческие организации набирают сотрудников под проект очень быстро, используя весь постоянный штат. Однако успех проектов всегда зависит от того, кто этими проектами управляет. Если вы наняли талантливого менеджера, проект выдает прекрасные результаты и перспективы дальнейшего развития. Но если менеджер плохой, результаты у всей группы, работающей по проекту, будут просто провальными. Плохие менеджеры как правило нанимают и плохих работников, поскольку боятся конкуренции.

В подборе заинтересованных кадров некоммерческие организации находятся в более выгодном положении по сравнению с государственными и коммерческими. В первую очередь это относится к организациям, объединяющим людей с общей проблемой (ЛЖВС, сексуальные меньшинства) либо по профессиональному принципу (юристы, психологи, врачи).

К примеру, некоммерческая организация, объединяющая людей, живущих с ВИЧ/СПИДом, реже будет испытывать дефицит мотивированных добровольцев. Однако перед ними, как и перед любой другой организацией, стремящейся работать качественно, стоит вопрос привлечения в организацию квалифицированного персонала как на постоянной, так и на временной основе.

Еще на этапе оценки потребностей организации в персонале следует сразу же четко определять для себя и для кандидата на должность: планируете ли вы в перспективе «вырастить» из него нечто большее или нанимаете только на проект – как квалифицированного специалиста или добровольца. К сожалению, руководители часто совершают большую ошибку, когда изначально ориентируются на профессиональный рост всего персонала. Такой подход на практике оказывается довольно затратным, так как требует довольно частой передачи дел от «уже выросшего» сотрудника к преемнику, к тому же не все оправдывают должных вложений.

Реализуете ли вы конкретный проект или планируете регулярную работу организации, сразу проясните для себя целый ряд вопросов, на которые стоит ответить, чтобы оценить, что именно вам придется искать, сколько это будет стоить, и на какой срок вам нужен сотрудник? Прежде всего, определите название должности, затем четко опишите обязанности и требования к ней, определите оплату труда и месячную занятость.

Например,

Должность: «Менеджер Горячей линии по ВИЧ/СПИДу».

Обязанности: курирует работу добровольцев на Горячей линии, дает консультации, организует обучение добровольцев и т.д.

Требования: высшее психологическое образование, стаж работы – 2 года.

Оплата – 5 000 тыс. руб. в месяц.

Занятость – 50%, 4 часа в день.

Перечень служебных обязанностей сотрудника определяется должностной инструкцией, решениями директора и непосредственного руководителя.

В общий круг служебных обязанностей часто входят:

- соблюдение трудовой дисциплины, требований по охране труда, технике безопасности, производственной санитарии, гигиены труда и противопожарной безопасности, установленных соответствующими нормативными актами;
- соблюдение внутреннего трудового распорядка, принятого в организации;
- бережное отношение к имуществу организации, в том числе, к находящимся в его пользовании оргтехнике и оборудованию;
- обеспечение сохранности вверенной сотруднику документации;
- неразглашение сведений, ставших ему известными по роду его деятельности и отнесенных к конфиденциальной информации;
- непосредственным руководителем сотрудника является представитель организации, определяемый директором организации.

Выбор нового сотрудника – это всегда определенный риск, который может повлечь как успех, так и неудачу. Надеюсь, что представленные ниже методы и подходы помогут вам избежать или минимизировать возможные ошибки в подборе команды.

Подбор персонала может осуществляться следующими методами:

- внутри своей организации за счет передвижения сотрудников для более эффективной работы с учетом способностей, возможностей и желаний сотрудника и организации;
- через другие НКО, партнерские организации (ВУЗы, СМИ и т.д.), добровольцы;
- через заявки на биржу труда, или частные агентства занятости;
- подбор с помощью сотрудников (этот метод привлекателен низкими издержками, достижением довольно высокой степени совместимости кандидатов с организацией за счет их тесных кон-

тактов с ее представителями, но опасен развитием «семейственности»);

- самостоятельные обращения кандидатов (практически любая организация получает письма, телефонные звонки и другие обращения от людей, занятых поиском работы; не имея потребности в их труде в настоящий момент, не отказывайтесь от таких предложений – заведите базу данных из них, в будущем может пригодиться);
- объявления в средствах массовой информации – на телевидении, радио, в прессе (посредством этого метода будет обеспечен широкий охват населения);
- через учебные заведения, участия в «днях вакансий» и т.д.;
- Интернет (преимущества использования Интернета очевидны – широта охвата, дешевизна, оперативность).

Практика некоммерческих организаций показывает, что стратегия, ориентированная в основном на возможность выбора вне организации рабочей силы, как правило, хорошо работает только в случае реализации краткосрочных проектов, требующих разового привлечения высококвалифицированного специалиста либо при наличии постоянного финансирования. Как правило, уникальность миссии организации и самого трудового процесса, исчерпание традиционных способов мотивации сотрудников, нестабильное финансирование в конечном итоге, заставляют организации прибегать к самостоятельному воспитанию кадров. Ведь любой вновь принятый работник нуждается в определенном объеме подготовки и затрат. Поэтому многие организации самостоятельно готовят кадры, через постоянное обучение, переобучение, повышение квалификации и (как результат) продвижение работника внутри организации. Часто добровольцы в организации рассматриваются как кадровый потенциал. Подобная политика оправдывает себя, если организация регулярно нуждается в квалифицированном труде, но при этом не имеет достаточно средств, чтобы привлечь дорогостоящего специалиста на постоянной основе. Успех вам будет гарантирован, если вы сможете гибко сочетать занятость самостоятельно-подготовленных кадров с привлечением квалифицированных специалистов на разовый проект. Свежий взгляд со стороны может подсказать вам новые идеи.

Когда вы выберете сотрудника, необходимо будет оформить все юридические документы. В деятельности некоммерческих организаций целесообразно использовать весь спектр прав, предоставленных законодательством России, и в связи с этим трудовые взаимоотношения необходимо выстраивать не только на основе трудового права, но и Гражданского законодательства РФ.

Если вы будете подписывать с сотрудником гражданско-правовой договор, то учтите, что:

- вы не заводите на него трудовую книжку;
- выплата вознаграждения производится, как правило, после окончания работы и сдачи ее результатов заказчику;
- создание определенных условий труда производится гражданином самостоятельно;
- выполнение работы оформляется актом выполненных работ;
- режим работы не устанавливается, оговариваются только сроки выполнения работ;
- отсутствует право на оплачиваемый отпуск.

Самостоятельно оформить простейший гражданско-правовой договор несложно. При его составлении необходимо все взвесить и вписать в него те условия, которые вы считаете нужными, но которые не противоречат действующему законодательству. Так, если вам необходимо привлечь тренера для проведения семинара, обязательно внесите в договор тему проведения семинара, время, которое он должен отработать (с указанием конкретных дат), сумму, которую получит тренер (с учетом всех необходимых налогов – в том числе с ЕСН). Во избежание недоразумений лучше заранее определить порядок оплаты расходов на проезд тренера, его проживание и питание, на обеспечение раздаточными материалами, а также необходимое для проведения семинара оборудование (маркеры, стенды, доска, бумага и т.д.). Обязательно предусмотрите порядок приема работ и оплаты, ответственность за выполнение условий договора и его расторжение, срок договора и реквизиты сторон.

При заключении трудового договора:

- на сотрудника ведется вся трудовая документация (в том числе делается соответствующая запись в трудовой книжке);
- выплата заработной платы производится с определенной периодичностью;
- обеспечиваются условия труда, предусмотренные законодательством, и ответственность за их соблюдение;
- в трудовом договоре оговаривается режим работы, время обеденного перерыва, порядок предоставления отпусков.

В некоторых случаях некоммерческой организации выгоднее заключать не трудовые договоры, чтобы не обременять себя социальными гарантиями, а именно гражданско-правовые, по которым исполнитель выполняет работу сам «на свой страх и риск». В этом

случае вы снимете с себя ряд обязанностей по социальным гарантиям и дадите большую самостоятельность исполнителю в выполнении работы. Конечно, нецелесообразно заключать договоры гражданско-правового характера, например, с бухгалтером или менеджером проекта. Но это может быть весьма удобно в тех случаях, когда вам нужен координатор отдельных мероприятий, тренер или юрист, который занят на короткий срок и выполняет такие работы, как консультирование, разработка конкретных материалов или гражданско-правовых документов. В каждом конкретном случае необходимо все взвесить и принять наиболее приемлемое для организации решение.

В некоммерческих организациях широко применяется труд специалистов, который носит безвозмездный характер. Вместе с тем, любого работника (даже такого, который трудится безвозмездно) необходимо расценивать как члена вашей команды, а, следовательно, правильно выстроить с ним отношения.

Нельзя оформлять с добровольцем трудовой договор, поскольку в этом случае вы будете обязаны платить ему зарплату. Если в трудовом договоре появится пункт, что договор носит безвозмездный характер — он будет противоречить Конституции РФ и Трудовому кодексу РФ. Если ваши отношения с добровольцем никак не оформлены, вы рискуете стать жертвой людей, которые сделали добровольчество своим бизнесом и пытаются заработать на этом деньги. Поэтому заключение договоров необходимо для того, чтобы обезопасить организацию от случайных людей, а также объяснить ряд расходов, произведенных на добровольца, например, оплата проезда и проживания.

К сожалению, бывают случаи, когда специалисты устраиваются в некоммерческую организацию волонтерами только для того, чтобы пользоваться ее ресурсами. Заключив с ними соответствующий договор, вы можете предусмотреть ответственность волонтера за сохранность имущества, которое ему передается в пользование, а также ограничить его возможность пользоваться вашими ресурсами — таким образом вы обезопасите свою организацию от лишних затрат.

Помните, что интересы сотрудников и добровольцев не всегда совпадают с интересами организации. Если человек, не справляясь со своими функциями, его нужно заменить, независимо от того хороший это человек или нет. Нужно прежде всего думать об организации. Руководитель должен уметь принимать решения в пользу дела, даже «если эти решения оказываются не в интересах сотруд-

ника. Человек, занявший руководящую позицию, не может быть всегда «хорошим» для всех.

Часто НКО создаются друзьями и знакомыми, но нормы взаимодействия в организации должны отличаться от отношений просто друзей. В рабочее время – вы сотрудники организации, а неготовность перейти к более формальным отношениям в рамках организации неизбежно приведет к конфликтам, а может и к потере дружеских отношений. По этой причине многие руководители предпочитают не брать на работу друзей и знакомых.

Отнеситесь серьезно к документообороту в организации, особенно, если это касается кадровой политики, иначе вас могут ждать большие штрафы. Необходимость в документировании управленческих ситуаций обусловлена наличием законодательных актов, прямо указывающих на необходимость письменного подтверждения тех или иных событий. Трудовой и Гражданские кодексы Российской Федерации содержат наименования некоторых управленческих документов, отсутствие которых недопустимо при документировании деятельности, например, трудовой договор, график отпусков, договор подряда и т.д. Оформляя конкретный документ в соответствии с ситуацией необходимо учитывать, что любой документ может иметь серьезные юридические последствия и поэтому требует внимательного отношения и строгого соблюдения порядка придания документам юридической силы.

Система кадровой документации обширна и сложна в оформлении. Не имея специальной подготовки, сложно правильно их составлять и оформлять, и зачастую в некоммерческих организациях используются «образцы» документов. При этом часто копируются и ошибки. Подобная практика приводит к тому, что нарушаются права работников организации, а работодатель становится нарушителем трудового законодательства.

На практике процесс управления некоммерческой организацией не представляет собой набор отдельных мероприятий по обеспечению выполнения функций менеджера. Кроме того, четыре функции управления не осуществляются строго в той последовательности, в которой были представлены вначале. В любой некоммерческой организации все эти четыре функции осуществляются одновременно или в различных комбинациях.



Часть IV
Средства
на начальном этапе

- **Где и как взять средства на начальном этапе вашей деятельности?**
- **Проект**
 - Название проекта
 - Территория реализации проекта
 - Срок выполнения проекта
 - Стоимость проекта
 - Краткая аннотация
 - Введение
 - Постановка проблемы
 - Цели и задачи
 - Целевая группа
 - Методы. Рабочий план
 - Оценка результатов
 - Дальнейшее финансирование
- **Бюджет**
 - Комментарии к бюджету
 - Приложения
- **Что нужно знать при обращении в фонд?**
 - Гранты
 - Письмо-запрос
- **Другие источники финансирования**
 - Спонсорство
 - Благотворительная акция
 - Целевой взнос (дар)
 - Безвозмездная передача товарно-материальных ценностей
 - Гуманитарная помощь
 - Льгота
 - Сбор благотворительных пожертвований
 - Социальный заказ
 - Целевая социальная программа
 - Членские взносы

Где и как взять средства на начальном этапе вашей деятельности?

Итак, вы зарегистрировались. Сейчас время приступить к активным действиям. Но как их начать? Для этого нужны средства, т.е. люди, деньги, материалы и оборудование, информация, технологии. Возникает вопрос: «Как все это получить?».

Закон «Об общественных объединениях» определяет *перечень источников формирования имущества* общественных объединений:

- вступительные и членские взносы, если их уплата предусмотрена уставом;
- добровольные взносы и пожертвования;
- поступления от проводимых в соответствии с уставом общественного объединения лекций, выставок, лотерей, аукционов, спортивных и иных мероприятий;
- доходы от предпринимательской деятельности общественного объединения; гражданско-правовых сделок; внешнеэкономической деятельности общественного объединения;
- бюджетное финансирование из государственных источников, пожертвования коммерческих организаций и частных лиц.
- другие не запрещенные законом поступления.

Для начала вы должны определить на какие цели собираются средства?

Организация может привлекать средства на следующие цели:

- на конкретную программу;
- на административно-хозяйственные нужды;
- на капитальные нужды (приобретение, строительство, ремонт помещений, оборудования);
- для свободного использования (по усмотрению организации);
- на формирование целевых благотворительных вкладов (доходы с этих вкладов используются на благотворительные мероприятия).

Хотя для решения насущных проблем организации необходима свобода использования средств, гораздо легче привлекать средства на решение конкретной задачи. Поэтому обращения за пожертвованиями целесообразнее строить на основе проектов, закладывая в них расходы на административно-хозяйственные, а если потребуется и на капитальные нужды.

Мы верим, что у вас очень благородные цели, что вы хотите спасти людей от опасных болезней, повысить образовательный уровень молодежи и т.д. Но просто под благие намерения денег никто не дает. Что вы хотите сделать конкретно? На что вам нужны деньги? Каких результатов вы хотите достичь? Сколько вам необходимо денег? Ответы на эти вопросы должны содержаться в проекте.

Проект

Проект — это комплекс последовательных работ, для выполнения которых выделяются соответствующие средства и устанавливаются определенные сроки.

Проект — это разовая деятельность, которая:

- является инструментом решения проблемы;
- имеет конечную цель и промежуточные задачи;
- четкие сроки начала и окончания работ;
- предлагает хорошо определенный конечный результат, который может быть оценен;
- состоит из последовательности взаимосвязанных мероприятий;
- использует определенное количество ресурсов: человеческих, временных, информационных и финансовых.

Проект состоит из:

Название проекта. Оно должно быть броским и кратким. Оно может быть достаточно общим или может содержать подзаголовок, разъясняющий или конкретизирующий тему проекта. Например, «Время выбирать. Формирование безопасного сексуального поведения у молодежи Пожарского района».

Территория реализации проекта — указывается город, район или регион, где будет проходить работа по проекту.

Срок выполнения проекта — обычно исчисляется в месяцах не более чем на один-два года.

Стоимость проекта — здесь указывается общая стоимость проекта, необходимо выделить в этой стоимости запрашиваемую сумму и вклад других организаций, в том числе собственный вклад.

Краткая аннотация содержит ясное и краткое описание сути заявки. Объем — от одного абзаца до одной страницы. В этом разделе должны содержаться ответы на следующие вопросы:

- кто будет выполнять проект?
- какова целевая группа проекта?
- что получится в результате?
- что конкретно будет сделано?
- сколько для этого потребуется времени?

Из каждого раздела проекта в аннотацию должно попасть как минимум по одному предложению. Аннотация всегда пишется после того, как написан весь остальной проект. Она должна привлечь внимание читателя и дать краткую информацию о проекте.

Введение содержит сведения об организации-заявителе. В описании организации вы должны учесть следующие вопросы:

- цели и задачи вашей организации;
- дату создания, как развивалась, каковы ваши ресурсы;
- уникальность вашей организации, новации в области ваших интересов;
- ваши наиболее значительные достижения, или, если организация создана недавно, достижения сотрудников на месте их прежней работы;
- факты предыдущей финансовой поддержки.

Вы должны завоевать доверие тех, кому направляете заявку, от части проекты поддерживаются не только из-за их качества, но с учетом репутации организации-заявителя. Доноры должны быть уверены, что вы в состоянии с пользой потратить средства и справиться с проектом.

Постановка проблемы описывает, почему возникла необходимость в выполнении проекта. Формулировка проблем не должна отражать внутренние потребности организации. Отсутствие у вас денег, помещения, выхода в Интернет — это не проблема. Важно ответить на вопрос, для решения какой проблемы вам нужны деньги. Включите в проект соответствующие статистические данные, процитируйте выступления специалистов в этой области, выдержки из СМИ. Докажите, что вы знаете проблему и собираетесь решить ее. Только не используйте узкоспециальных терминов и непонятных сокращений. Помните, что не все, читающие заявку, являются специалистами в той области, которой посвящен проект. В этом разделе вы должны убедить всех, что проблема действительно

существенна, ее необходимо решать, т.к. она не разрешится сама собой.

Проблема должна быть весомой. К примеру, когда вы пишете о количестве ВИЧ-инфицированных, дав официальные цифры, приведите также данные оценки экспертов – как правило, они гораздо больше и внушительнее. Необходимо показать какое влияние проблема оказывает на целевые группы – в разделе должно быть понятно, что произойдет, если ничего не предпринимать.

Описывайте проблему четко и кратко. Учтите, что проблема не в том, что детям негде проводить время, а в том, к чему это приводит в итоге, например, к росту употребления наркотиков в микрорайоне. Будьте реалистичны – не пытайтесь решить все мировые проблемы в ближайшие полгода (как пример, искоренить наркоманию среди молодежи), попытайтесь взяться за решение проблем, которые приводят к таким последствиям, на своей территории.

Цели и задачи дают представление, что будет достигнуто в результате выполнения проекта, во имя чего предпринимается проект.

Цель – общее утверждение, которое показывает, на решение какого типа проблемы направлен проект. Цель должна логически вытекать из анализа проблемы, должна быть реалистичной и достижимой в рамках данного проекта. Например, проблема – высокий уровень нежелательной беременности и рост числа венерических заболеваний у учащихся средне-профессиональных училищ. Целью проекта, направленного на решение данной проблемы может быть формирование навыков сохранения репродуктивного здоровья у учащихся средне-профессиональных училищ города.

Задачи – конкретные шаги, которые требуется сделать для достижения цели в ходе выполнения проекта. Задачи прямо вытекают из цели. Из этого раздела должно быть ясно, что получится в результате выполнения проекта, какие изменения произойдут в существующей ситуации.

Задачи и результаты поддаются количественной оценке. В нашем примере задачами проекта могут быть:

- проведение обучения 300 учащихся СПУ по вопросам репродуктивного здоровья;
- подготовка 30 педагогов и 30 добровольцев для проведения самостоятельной просветительской работы по сохранению репродуктивного здоровья среди учащихся;
- создание информационно-методической базы для работы среди учащихся.

При формулировке задач не рекомендуем употреблять такие слова как «улучшать», «перестраивать», «усиливать», «содействовать», лучше использовать: «увеличить», «уменьшить», «подготовить», т.е. глаголы, действия по которым можно подтвердить цифрами.

Одна из распространенных ошибок при разработке проектов – путаница задач и методов. Например, проведение семинаров не может быть задачей, задача в этом случае – провести обучение. К задачам относятся результаты действий, а к методам – способы их достижения.

Целевая группа – это будущие участники проекта, они же – благополучатели, клиенты, бенефициары и пр. Бенефициары (благополучатели) – это те люди, чья жизнь каким-то образом изменится или улучшится с помощью проекта.

В каждом проекте в заявке должно быть четко определено, кто является благополучателем. Также должны быть указаны предполагаемые показатели того, как проект повлияет на благополучателей. Без четкого определения благополучателей и прямых результатов практически невозможно определить, будет ли проект успешным.

Если вы напишите в качестве благополучателей всех жителей региона, то можно усомниться, что вы достигнете результата, и что ваши действия повлияют на каждого человека в вашем регионе. Число благополучателей проекта должно быть реальным и обоснованным. Критериями могут быть: диагноз, возраст, место проживания, социальный статус и т.д.

Методы. Рабочий план. В данном разделе описывается то, что планируется сделать, указываются мероприятия, которые необходимо провести для достижения намеченных результатов и для решения поставленных задач. Приводится схема организации работы по проекту и календарный план. Из раздела должно быть ясно, что будет сделано, кто будет осуществлять действия, как они будут осуществляться, когда и в какой последовательности (см. табл. 1).

Таблица 1. Пример составления рабочего плана

№	Срок	Мероприятие проекта	Требуемые ресурсы	Ответственный

Оценка результатов. Из этого раздела должно быть ясно, каким образом вы предполагаете оценивать достижения целей проекта при его окончании.

В процессе оценки результатов вы должны будете определить:

- изменилась ли ситуация по окончании проекта и насколько (см. раздел «Постановка проблемы»);
- хорошо ли были подобраны методы;
- какие факторы способствовали успеху проекта и какие мешали достижению цели.

Учтите, что *количественный результат* (что будет сделано?) фиксирует количество оказанных услуг, участников мероприятия, получателей изданий и т.д., а *качественный* (что изменится?) – должен отражать позитивные изменения, которые произойдут в результате проведения мероприятий, оказания услуг и пр.

Пример: «300 человек прошло обучение» – это количественный результат, а «повышен уровень знаний» – качественный. Результат в этом случае оценивается по следующим данным: анализ анкет до и после обучения, списки участников и т.д.

Дальнейшее финансирование. Содержимое раздела объясняет, каким образом, за счет каких ресурсов исполнитель надеется сохранить и расширить достижения данного проекта; убеждает в том, что после израсходования средств на проект найдутся ресурсы для поддержания последующей деятельности. Раздел необходим, если предусматривается продолжение работ по проекту по окончании срока финансирования.

Бюджет. Раздел содержит список *всех* ресурсов, необходимых для проведения планируемых мероприятий; отвечает на вопросы: сколько денег требуется на выполнение проекта, из каких источников они будут получены, и на что они будут потрачены. Обычно бюджет включает следующие статьи: «Оборудование», «Оплата труда», «Расходные материалы» и другие. Будьте объективны, избегайте как завышения, так и занижения бюджета по сравнению с потребностями проекта. Каждая статья в бюджете должна логически вытекать из перечня ресурсов, необходимых для реализации проекта. Бюджет должен содержать проверенную и обоснованную информацию о стоимости товаров и услуг, не ленитесь, узнавайте цены в фирмах. Не забывайте полностью оценить собственный вклад.

В качестве собственного вклада могут использоваться следующие пункты:

- труд добровольцев;

- средства других проектов;
- имущество организации;
- предоставление «бесплатных» услуг третьими лицами;
- использование личного имущества участников проекта.

При расчете оплаты труда учтите, что она не должна составлять большую часть проекта, наиболее приемлемая доля – не более 25% от стоимости проекта.

Комментарии к бюджету. В данном разделе должно быть дано обоснование необходимости осуществления расходов по каждой статье, а также необходимые расчеты, в том случае, если такие расчеты не приведены в самом бюджете, обоснуйте уровень затрат (обоснование – соотношение с уровнем цен в регионе или сфере деятельности). Кроме того, в комментариях необходимо указать источники имеющихся средств (запрашиваемая сумма или собственный вклад, или что-либо другое) по каждой статье бюджета.

Приложения включают дополнительные материалы, поясняющие содержание заявки (учредительные документы организации, письма поддержки, ксерокопии материалов СМИ и другие). Организации, которые не вели финансовой деятельности за последний отчетный период, обычно представляют в отдельном Приложении справку из налоговой инспекции и пояснения руководителя организации о причинах того, почему организация не вела финансовую деятельность. Все сопутствующие документы (материалы) подшиваются вместе с заявкой.

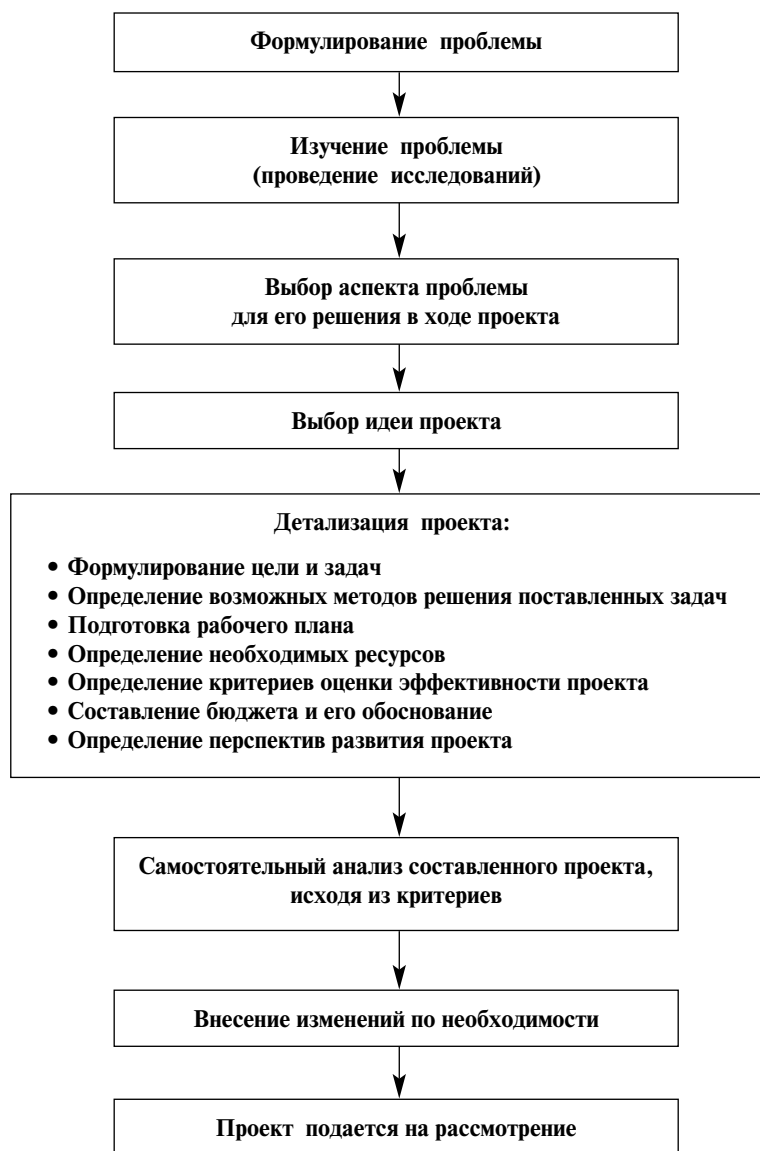
Если вы подаете проект в бизнес-организацию, то там, как правило, не устанавливают свою форму заявки. Если же вы подаете заявку в фонд, то помните, что большинство фондов имеют свои формы заявок и требования к ним. В своей работе над проектом следует строго их придерживаться. Значительная часть проектов отклоняется именно из-за их несоответствия требованиям фондов.

Примите дружеский совет – если у вас нет опыта получения средств, не пишите проекты на большие суммы, начинайте с малого.

Частая ошибка – нарушение логики построения проекта. Проект, в котором одни части (цели, задачи) не соответствуют другим (методы, бюджет), заставляет задуматься о способности автора его выполнить. В проекте все части должны быть четко взаимосвязаны. Внимательно отслеживайте, чтобы методы соответствовали задачам и главной цели проекта, чтобы задачи не подменяли методы,

а в бюджете не было каких-либо расходов, не связанных с планируемой деятельностью по проекту.

Основные стадии разработки проекта



Когда вы подготовите проект, лучше всего дать его почитать кому-нибудь, кто не имеет отношение к его написанию (соседу, другу т.д.), чтобы он свежим взглядом оценил, насколько все понятно изложено. Или же отложите его и через пару дней прочтите заново. При этом попытайтесь использовать следующие *критерии оценки проектов*:

- Из введения или описания организации должно быть ясно, что ваша организация способна успешно осуществить проект.
- Насколько проблема актуальна, представляется действительно серьезной, требует безотлагательного решения, что и подтверждается приведенными фактами и цифрами.
 - Соответствие проблемы, цели, реалистичность цели.
 - Соответствие задач цели, достижимость.
 - Насколько механизм реализации соответствует целям и задачам.
 - Понятность и убедительность предлагаемых мероприятий, указывается разумно ограниченный набор мероприятий.
 - Ожидаемые результаты – насколько они реалистичны, достижимы, измеримы, соответствуют целям и задачам проекта.
 - Наличие надежных партнеров.
 - Привлекаются ли добровольцы и как эффективно.
 - Бюджет реалистичен и обоснован, все расчеты произведены правильно.
 - Общая стоимость соответствует масштабам проекта.
 - Идея – проект интересен, оригинален и хорошо продуман.
 - Инновационный подход – большинство фондов любит финансировать новые, увлекательные проекты, а не заниматься все время одним и тем же.
- Распространение результатов – в проекте предусматривается, что позитивные изменения, достигнутые благодаря проекту, будут распространяться.
- В заявке объясняется, каким образом будет происходить финансирование проекта в будущем.
- Заявка написана доступным языком, все специфические термины разъяснены, не используются непонятные сокращения.
- Объем заявки соответствует объему информации, заложенной в ней. Нет лишних слов и фраз.

Если у вас возникло много вопросов после повторного прочтения проекта или посторонний человек совершенно не так его понял, – значит у вас проблемы, проект надо дорабатывать.

Итак вы исправили все недочеты, написали проект, теперь его нужно подать предпринимателям, в городскую администрацию или в фонд (см. *Приложение 3*).

Что нужно знать при обращении в фонд?

Гранты – безвозмездное невозвратное целевое финансирование отдельных общественно полезных программ некоммерческих организаций по их заявкам на конкурсной основе. Гранты предоставляются различными фондами, как государственными и международными, так и частными. Очень распространенный в настоящее время в России источник финансирования. Преимущество заключается в возможности привлечь средства на определенный срок, что обеспечивает стабильную работу организации по реализации какого-то направления, проекта или программы. Недостаток этого источника заключается в сложности получения финансирования (это всегда конкурсный отбор), больших трудозатратах по написанию проекта (написание хорошего проекта может уйти не один месяц, а процент организаций, получающих финансирование очень невысок), значительном периоде времени с момента составления проекта до получения средств и отсутствии гарантии получения средств, финансовые затраты (печать, ксерокопирование, пересылка, если требуется, то и нотариальное заверение уставов, а также профессиональный перевод на английский язык). Существует еще одна и самая большая проблема – необходимость подстраивать свою деятельность под приоритеты фонда или отдельные программы.

Основанием для выделения гранта является положительное решение экспертного совета фонда по вашей заявке.

Зачастую организациям-заявителям отказывают из-за невыполнения ими ряда формальных требований: предлагаемый проект не подпадает под условия конкурса, заявка подана слишком поздно, не содержит всех требуемых приложений или ее оформление не соответствует принятым стандартам и т.д. Другие частые ошибки касаются содержания самого проекта: задачи не поддаются количественной оценке, они не реалистичны, результаты не достижимы, слишком длинный текст ни о чем и одновременно обо всем, текст изобилует ошибками, много опечаток, сокращения не расшифрованы и т.д. Консультации при написании проекта с менеджером грантовой программы в таком случае позволят вам избежать ошибок при составлении заявки, точно выполнить предъявляемые к ней требования.

Некоторые фонды практикуют первоначальное обращение заявителя с письмом-запросом и затем, в случае положительного решения, представляется готовая заявка.

Письмо-запрос должно быть кратким (1–2 страницы), содержать объяснение, почему вы обращаетесь именно в этот фонд, чем вызвана необходимость проведения данного проекта, в чем состоит проблема, содержать информацию о задачах, ожидаемых результатах, методах и стоимости проекта, убеждение, что именно ваша организация способна его реализовать.

Если ваш проект будет одобрен фондом, вы получите грант.

Для того, чтобы организация работала стабильно и надежно, важно применение и сочетание различных источников финансирования. Политика нашего государства постоянно меняется и фонды моментально на это реагируют – происходят изменения и в их приоритетах. Поэтому полагаться только на гранты от фондов нельзя. Организация должна заниматься сбором средств, привлечением и созданием финансовых источников, вести финансовое планирование и сочетать различные финансовые источники.

Далее мы расскажем о таких источниках.

Другие источники финансирования

Спонсорство – один самых популярных источников привлечения средств. Это двустороннее коммерческое соглашение между некоммерческой организацией и фирмой. НКО берет на себя обязательство распространять информацию о проекте, о фирме, которая его поддерживает. Как правило, некоммерческие организации занимаются рассылкой писем о спонсорстве в коммерческие структуры. При получении согласия от потенциального спонсора, организация заключает договор о спонсорстве. Нередки случаи, когда организация становится заложником оформленного им же документа и возникают проблемы с налоговыми органами, поскольку он может подпадать под действия Федерального закона «О рекламе». Коммерческие структуры чаще всего выступают спонсорами при проведении различного рода мероприятий, особенно ярких и красочных, во время предвыборных кампаний, сами дарят подарки, произносят речи. Их предпочтение – оказание адресной материальной помощи конкретным благополучателям. Они охотно

финансируют «следствие» проблемы – оказывают помощь больным, пострадавшим, престарелым, а не работу, направленную на устранение причины.

Благотворительная акция – специально организованное мероприятие по сбору средств, участие в котором является платным для приглашенных, и в ходе которого идет сбор пожертвований (концерт, спектакль, угощение, ярмарка, аукцион, лотерея, презентация программы или события в жизни организации).

Целевой взнос (дар) – безвозмездная передача средств на вполне определенные цели социального и иного характера; пожертвование на определенную цель, которое не может использоваться на другие цели.

Безвозмездная передача товарно-материальных ценностей (услуг) – передача отдельных видов оборотных средств одними учреждениями (организациями) другим без оплаты; поставка товаров и оказание услуг без оплаты за выполненные работы. Как правило, компании гораздо легче оказать помощь товарами или услугами, чем оплатить счета организации или выделить ей деньги.

Гуманитарная помощь – безвозмездно передаваемое продовольствие, товары народного потребления первой необходимости, иные предметы, направляемые для улучшения условий жизни и быта малообеспеченных групп населения, пострадавших от стихийных бедствий, болезней, войн и других несчастий.

Льгота – преимущественное право, облегчение, предоставляемое кому-нибудь как исключение из общих правил; частичное или полное освобождение от уплаты налогов. В России существуют льготы налогового и неналогового характера, но подобная поддержка носит единичный характер и оказывается отдельным организациям.

Сбор благотворительных пожертвований – любое обращение за деньгами, собственностью, добровольными услугами или другими ресурсами, предоставляемыми немедленно или с отсрочкой, при условии, что они будут использованы для благотворительных целей; сборы включают в себя предложения о принятии членства или призывы к членам организации, если необходимым требованием для членства является внесение взноса.

Социальный заказ – способ удовлетворения государственных социальных нужд путем заключения государственных контрактов на поставку товаров, выполнение работ, оказание услуг во исполнение целевых социальных программ.

Целевая социальная программа – увязанный по ресурсам, исполнителям и срокам комплекс мероприятий, обеспечивающих реализацию государственных социальных нужд за счет полного или частичного финансирования из средств регионального бюджета и региональных внебюджетных фондов.

Членские взносы. Система финансирования организаций за счет членских взносов – самая распространенная в мире. Этот способ финансирования организации обеспечивает ей максимальную независимость и свободу действий. Система членских взносов разрабатывается самой организацией и может быть гибкой и доступной различным ее членам: для юридических лиц и коллективных членов – одна, для физических – другая. Можно устанавливать ежемесячную уплату взносов, а можно и собирать их раз в год.

Общественные объединения, также как и другие некоммерческие организации, могут осуществлять предпринимательскую деятельность, но только если это *служит достижению целей, ради которых она создана*.

Такой деятельностью признаются:

- приносящее прибыль производство товаров и услуг, отвечающих целям создания некоммерческой организации;
- приобретение и реализация ценных бумаг, имущественных и неимущественных прав;
- участие в хозяйственных обществах и участие в товариществах на вере в качестве вкладчика.

Предпринимательская деятельность осуществляется некоммерческими организациями в соответствии с Гражданским Кодексом Российской Федерации и другими законодательными актами Российской Федерации. Создаваемые общественными объединениями хозяйственные товарищества, общества и иные хозяйственные организации вносят в соответствующие бюджеты платежи в порядке и размерах, установленных законодательством Российской Федерации.

Доходы от предпринимательской деятельности общественных объединений не могут перераспределяться между членами или участниками этих объединений и должны использоваться только

для достижения уставных целей. Допускается использование общественными объединениями своих средств на благотворительные цели, даже если это не указано в их уставах.

Помните, что при начале предпринимательской деятельности у вас усложнится бухгалтерская отчетность. Поэтому при решении заняться предпринимательской деятельностью обязательно все заранее просчитайте и определите, выгодно это для вас или нет.

Часть V

**Бухгалтерский учет
и отчетность**

- **Сущность бухгалтерского учета**
- **Требования к ведению бухгалтерского учета**
 - Главный бухгалтер
 - Первичные учетные документы
 - Активы
 - Бухгалтерский учет по валютным счетам
 - Инвентаризация
- **Требования к отчетности**
- **Хранение документов бухгалтерского учета**
- **Ответственность должностных лиц за нарушения законодательства о бухгалтерском учете**
- **Учет доходов и расходов НКО**
 - Учет доходов НКО
 - Учет расходов НКО
- **Смета доходов и расходов**
- **Учетная политика некоммерческой организации**
- **Рекомендации по выбору формулировок при оформлении расчетно-платежных документов**
- **Особенности учета кассовых операций**
- **Виды нарушений законодательства о кассовых операциях и меры ответственности**
- **Некоторые практические вопросы осуществления кассовых операций в НКО**
- **Формы организации труда и учет расчетов по его оплате**
 - Добровольцы
- **Бухгалтерская отчетность**
- **Отчетность по налогам и иным платежам в бюджет**
 - Расчет суммы налога на имущество
 - Декларация по налогу на прибыль
 - Отчетность по налогу на доходы физических лиц
 - Отчет о целевом использовании имущества
- **Статистическая отчетность**
- **Отчетность в государственные внебюджетные фонды**
- **Отчетность в регистрирующий орган**
- **Отчеты жертвователям и грантодателям**

Сущность бухгалтерского учета

Федеральный закон «О бухгалтерском учете» определяет понятие «бухгалтерский учет» как упорядоченную систему сбора, регистрации и обобщения информации в стоимостном выражении об активах, обязательствах, доходах и расходах организации и их изменении, формирующуюся путем сплошного, непрерывного и документального отражения всех хозяйственных операций.

Объектами бухгалтерского учета являются: активы организаций, их обязательства и хозяйственные операции, осуществляемые организациями в процессе их деятельности.

Основной задачей бухгалтерского учета является формирование информации о финансовом положении, финансовых результатах деятельности и изменениях в финансовом положении организации, необходимой широкому кругу заинтересованных пользователей при принятии решений.

Требования к ведению бухгалтерского учета

- Бухгалтерский учет активов, обязательств и хозяйственных операций (фактов хозяйственной деятельности) организаций ведется в рублях.

- Имущество, являющееся собственностью организации, учитывается обособленно от имущества других юридических лиц, находящегося у данной организации.

- Бухгалтерский учет ведется организацией непрерывно с момента ее регистрации в качестве юридического лица до реорганизации или ликвидации в порядке, установленном законодательством.

В Федеральном законе «О бухгалтерском учете» содержатся требования к лицам, ведущим бухгалтерский учет. Главный бухгалтер (при отсутствии в штате должности главного бухгалтера — бухгалтер) назначается на должность и освобождается от должности руководителем организации, если иное не предусмотрено законодательством либо учредительными документами организации.

Главный бухгалтер подчиняется непосредственно руководителю организации и несет ответственность за формирование учетной политики, ведение бухгалтерского учета, своевременное составление полной и достоверной бухгалтерской отчетности. Главный бухгал-

тер обеспечивает соответствие осуществляемых хозяйственных операций законодательству, контроль за движением активов, формированием доходов и расходов и выполнением обязательств. Требования главного бухгалтера по документальному оформлению хозяйственных операций и представлению в бухгалтерию необходимых документов и сведений обязательны для всех работников организации.

Законодательством устанавливается, что все хозяйственные операции, проводимые организацией, должны оформляться первичными учетными документами, на основании которых ведется бухгалтерский учет.

Первичные учетные документы принимаются к учету, если они составлены по форме, содержащейся в альбомах унифицированных форм первичной учетной документации, а документы, форма которых не предусмотрена в этих альбомах, должны содержать следующие обязательные реквизиты:

- а) наименование документа;
- б) дату составления документа;
- в) наименование организации, от имени которой составлен документ;
- г) содержание хозяйственной операции;
- д) измерители хозяйственной операции в натуральном и денежном выражении;
- е) наименования должностей лиц, ответственных за совершение хозяйственной операции и правильность ее оформления;
- ж) личные подписи указанных лиц.

В зависимости от характера хозяйственной операции, требований нормативных актов по бухгалтерскому учету и технологии обработки учетной информации в первичные учетные документы могут быть внесены дополнительные реквизиты.

Первичный учетный документ должен быть составлен в момент совершения операции, а если это не представляется возможным — непосредственно после ее окончания.

Не допускается внесение исправлений в документы, которыми оформляются хозяйственные операции с денежными средствами, а в другие первичные учетные документы исправления могут вноситься лишь по согласованию с лицами, составившими и подписавшими эти документы, что должно быть подтверждено подписями тех же лиц с указанием даты внесения исправлений.

Изъятие первичных учетных документов может быть произведено только органами дознания, предварительного следствия и прокуратуры, судами, налоговыми инспекциями и налоговой полицией на основании их постановлений в соответствии с законодательством. Главный бухгалтер организации или другое уполномоченное им лицо вправе в присутствии представителей органов, проводящих изъятие документов, снять с них копии с указанием основания и даты изъятия, заверенные подписями указанных представителей.

Для осуществления контроля и упорядочения обработки данных о хозяйственных операциях на основе первичных учетных документов составляются сводные учетные документы, которые предназначены для систематизации и накопления информации, содержащейся в принятых к учету первичных документах, для отражения на счетах бухгалтерского учета и в бухгалтерской отчетности. Эти документы – регистры бухгалтерского учета – ведутся в специальных книгах (журналах), на отдельных листах и карточках, в виде машинограмм, полученных с использованием компьютера, а также на машинных носителях информации. Хозяйственные операции должны отражаться в регистрах бухгалтерского учета в хронологической последовательности и группироваться по соответствующим счетам бухгалтерского учета. Правильность отражения хозяйственных операций в регистрах бухучета обеспечивают лица, составившие и подписавшие их.

Активами признается имущество организации, которое находится в его собственности, хозяйственном ведении или оперативном управлении. Обязательством признается задолженность организации (должника), которая является следствием определенных действий или бездействия по отношению к другому лицу (кредитору) и связана с требованием передать имущество, выполнить работу, уплатить деньги, совершить иные действия в пользу этого лица, возникающим в силу действия договора или другой правовой нормы, а также обычаев делового оборота.

Активы, обязательства и иные факты хозяйственной деятельности отражаются в бухгалтерском учете в денежном выражении. При этом оценка активов осуществляется в следующем порядке:

- приобретенных за плату – путем суммирования всех фактически произведенных затрат на приобретение;
- полученных по договору дарения и в иных случаях безвозмездного получения – по рыночной стоимости на дату оприходования;

- произведенных в самой организации — по стоимости их изготовления (фактическим затратам, связанным с изготовлением объекта).

Бухгалтерский учет по валютным счетам организации и операциям в иностранной валюте ведется в рублях на основании пересчета иностранной валюты по курсу ЦБ РФ на дату совершения операции. Одновременно указанные записи производятся в валюте расчетов и платежей.

Инвентаризация. Для обеспечения достоверности данных бухгалтерского учета и бухгалтерской отчетности организации обязаны проводить инвентаризацию имущества и обязательств, в ходе которой проверяются и документально подтверждаются их наличие, состояние и оценка. Порядок и сроки проведения инвентаризации определяются руководителем организации, за исключением случаев, когда проведение инвентаризации обязательно.

В Федеральном законе «О бухгалтерском учете» перечислены случаи, когда проведение инвентаризации обязательно:

- при реорганизации и ликвидации юридического лица;
- при передаче имущества в аренду;
- перед составлением годовой бухгалтерской отчетности;
- при смене материально ответственных лиц;
- при выявлении фактов хищения, злоупотребления или порчи имущества;
 - в случае стихийного бедствия, пожара или других чрезвычайных ситуаций, вызванных экстремальными условиями;
 - в других случаях, предусмотренных законодательством Российской Федерации.

Требования к отчетности

В Федеральном законе «О бухгалтерском учете» перечислены требования к бухгалтерской отчетности.

Все организации обязаны составлять на основе данных синтетического и аналитического учета бухгалтерскую отчетность.

Бухгалтерская отчетность организаций состоит из бухгалтерского баланса; отчета о прибылях и убытках; приложений к ним; аудиторского заключения, подтверждающего достоверность бухгалтерской отчетности организации, если она в соответствии с федераль-

ными законами подлежит обязательному аудиту; пояснительной записки.

Отчетным годом для всех организаций является календарный год – с 1 января по 31 декабря включительно. Первым отчетным годом для вновь созданных организаций считается период с даты их государственной регистрации по 31 декабря соответствующего года, а для организаций, созданных после 1 октября (включая 1 октября), – по 31 декабря следующего года включительно.

Более подробно о бухгалтерской отчетности рассказано ниже.

Хранение документов бухгалтерского учета

Организации обязаны, хранить первичные учетные документы, регистры бухгалтерского учета и бухгалтерскую отчетность в течение сроков, устанавливаемых в соответствии с правилами организации государственного архивного дела, но не менее пяти лет.

Рабочий план счетов, другие документы внутреннего регулирования бухгалтерского учета, приказ об учетной политике, процедуры кодирования, программы машинной обработки данных (с указанием сроков их использования) должны храниться организацией не менее пяти лет после года, в котором они использовались для составления бухгалтерской отчетности в последний раз.

Ответственность должностных лиц за нарушения законодательства о бухгалтерском учете

Ответственность за организацию бухгалтерского учета в организациях, соблюдение законодательства при выполнении хозяйственных операций несут руководители организаций.

Главный бухгалтер, подчиняясь непосредственно руководителю организации, несет ответственность за формирование учетной политики, ведение бухгалтерского учета, своевременное представление полной и достоверной бухгалтерской отчетности. В случае разногласий между руководителем организации и главным бухгалтером по осуществлению отдельных хозяйственных операций документы по ним могут быть приняты к исполнению с письменного распоряжения руководителя организации, который несет всю полноту ответственности за последствия осуществления таких операций.

Ответственность за своевременное и качественное оформление первичных учетных документов, передачу их в установленные сроки для отражения в бухгалтерском учете, а также достоверность содержащихся в них данных несут лица, составившие и подписавшие эти документы.

Ответственность за организацию хранения учетных документов, регистров бухгалтерского учета и бухгалтерской отчетности несет руководитель организации.

Ответственность за уклонение от ведения бухгалтерского учета в порядке, установленном законодательством и нормативными актами федерального органа, осуществляющего регулирование бухгалтерского учета (Минфина РФ), искажение бухгалтерской отчетности и несоблюдение сроков ее представления и публикации несут руководители организаций и другие лица, ответственные за организацию и ведение бухгалтерского учета. Они могут привлекаться к административной или уголовной ответственности в соответствии с законодательством Российской Федерации.

Административная ответственность установлена ст. 15.11 Кодекса РФ об административных правонарушениях, согласно которой под грубым нарушением понимается:

- искажение в отчетности сумм начисленных налогов и сборов не менее чем на 10%;
- искажение любой статьи (строки) формы бухгалтерской отчетности не менее чем на 10%.

Мерой ответственности является наложение административного штрафа на должностных лиц организации в размере от 20 до 30 МРОТ (в 2003 году – от 2000 до 3000 руб.).

Уголовная ответственность за нарушение правил бухгалтерского учета и уклонение от его ведения в настоящее время не установлена.

Учет доходов и расходов НКО

Статьей 26 Федерального закона «О некоммерческих организациях» от 12 января 1996 г. № 7-ФЗ (с изменениями и дополнениями) определены следующие источники формирования имущества некоммерческой организации:

- регулярные и единовременные поступления от учредителей (участников, членов);
- добровольные имущественные взносы и пожертвования;
- выручка от реализации товаров, работ, услуг;

- дивиденды (доходы, проценты), получаемые по акциям, облигациям, другим ценным бумагам и вкладам;
- доходы, получаемые от собственности некоммерческой организации;
- другие не запрещенные законом поступления.

Ст. 31 Федерального закона «Об общественных объединениях» от 19 мая 1995 г. № 82-ФЗ (с изменениями и дополнениями) и ст. 15 Федерального закона «О благотворительной деятельности и благотворительных организациях» от 11 августа 1995 г. № 135-ФЗ, этот перечень существенно расширен и дополнен.

Все источники формирования имущества НКО можно разделить на две группы: целевые поступления в денежной и натуральной форме; доходы от предпринимательской деятельности.

К целевым поступлениям, в частности, относятся:

- взносы учредителей НКО;
- членские взносы (для организаций, основанных на членстве);
- благотворительные пожертвования, в том числе носящие целевой характер (благотворительные гранты), предоставляемые гражданами и юридическими лицами в денежной или натуральной форме;
- труд добровольцев;
- поступления из федерального бюджета, бюджетов субъектов Российской Федерации, местных бюджетов и внебюджетных фондов.

К доходам от предпринимательской деятельности, в частности, относятся:

- доходы от разрешенной законом предпринимательской деятельности по реализации продукции, выполнению работ и оказанию услуг;
- доходы от внереализационных операций, включая доходы от ценных бумаг;
- доходы от деятельности хозяйственных обществ, учрежденных НКО;
- другие, не запрещенные законом поступления.

Глава 25 Налогового кодекса РФ содержит исчерпывающий перечень целевых поступлений, признаваемых таковыми в целях определения налога на прибыль. Если какой-либо вид целевых поступлений не поименован в качестве такового в ст. 251 НК РФ, такие поступления в бухгалтерском учете и бухгалтерской отчетности

все же отражаются именно в качестве целевых, а не внереализационных доходов.

Учет доходов НКО. Учет целевых поступлений в бухгалтерском учете может осуществляться как в момент фактического получения соответствующего финансирования, так и по начислению.

Необходимо отметить, из гражданского законодательства также следует, что в негосударственных НКО (за исключением потребительских кооперативов), в конечном счете, все поступающие средства являются целевыми, т.е. должны использоваться только на цели, ради которых создана организация, определенные учредительными документами.

Говоря о предпринимательской деятельности НКО, прежде всего, хотелось бы отметить, что такая деятельность может осуществляться только для достижения целей деятельности организации и соответствовать этим целям. Иначе говоря, предпринимательская деятельность может вестись только в строго определенных видах деятельности, исчерпывающе описанных в учредительных документах. Например, общественная организация по борьбе с наркоманией и алкоголизмом ни в коем случае не может продавать водку. Клуб кулинаров вполне может продавать пироги, изготовленные клубом, а вот продажа обуви этой организацией может квалифицироваться как деятельность, противоречащая уставу, даже если все налоги уплачены полностью и прибыль от продажи обуви направлена на уставные цели.

Гражданским кодексом РФ определено, что законом могут устанавливаться ограничения на предпринимательскую деятельность отдельных видов. В настоящее время такие ограничения установлены п. 1 ст. 121 ГК РФ и ст. 11 Федерального закона «О некоммерческих организациях» на ведение предпринимательской деятельности союзами и ассоциациями. Упомянутые нормы предполагают, что другой аспект рассматриваемого вопроса – полнота направления прибыли на уставные цели. Как известно, НКО (за исключением потребительских кооперативов) запрещено распределять прибыль между учредителями (участниками, членами). Прибыль, полученная от разрешенной предпринимательской деятельности, должна полностью направляться на целевые программы и проекты НКО. По истечении года орган, определенный в уставе, рассматривает итоги деятельности организации, утверждает годовую бухгалтерскую отчетность и принимает решение о направлении прибыли на конкретные цели, предусмотренные уставом.

Учет расходов НКО. В деятельности НКО могут возникать затраты, связанные только с предпринимательской деятельностью, затраты, однозначно связанные с уставной непредпринимательской деятельностью, и административные расходы, связанные с функционированием организации в целом, которые не всегда представляется возможным отнести к той или иной деятельности.

Расходы, прямо и непосредственно связанные с предпринимательской деятельностью, а также с получением платных образовательных услуг и услуг в сфере культуры, учитываются по экономическим элементам на основе Положения по бухгалтерскому учету «Расходы организации» (ПБУ 10/99). Такие расходы признаются расходами по обычным видам деятельности.

Расходы, возникающие в рамках уставной непредпринимательской деятельности, учитываются не по экономическим элементам, а по статьям сметы (бюджета). Перечень этих статей организация определяет самостоятельно и может согласовывать направления использования целевых поступлений только со своими донорами, жертвователями, грантодателями, членами.

В качестве примеров статей сметы (бюджета) можно привести следующие:

- заработная плата;
- отчисления по единому социальному налогу;
- командировочные расходы;
- канцелярские товары;
- аренда помещений;
- приобретение оборудования;
- содержание и эксплуатация автотранспорта;
- расходы на проведение аудита;
- расходы на публикацию отчета о деятельности и отчета об использовании имущества;
- непредвиденные расходы и т. д.

Смета доходов и расходов

В отличие от коммерческих организаций, рассчитывающих последовательно выручку от реализации, себестоимость, прибыль, бухгалтерия некоммерческой организации в рамках уставной непредпринимательской деятельности учитывает целевые доходы и целевые расходы.

Целевые доходы в НКО должны соответствовать целевым расходам. На практике сказанное совсем не означает, что по состоянию на 1 января следующего года все целевые средства должны быть израсходованы. Напротив, возможна ситуация, когда целевые программы рассчитаны на ряд лет. Формулировки, содержащиеся в ст. 250 и 251 НК РФ, позволяют налоговым органам облагать налогом на прибыль только те неиспользованные остатки целевых средств, срок использования которых был оговорен передающей стороной, как одно из условий получения средств. В ходе осуществления целевых программ в НКО составляется смета доходов и расходов, рассчитанная на определенный период (месяц, квартал, год или любой другой более длительный срок). Смету желательно составлять таким образом, чтобы по окончании периода, на который она рассчитана, не предполагалось неиспользованных остатков.

Смета утверждается высшим органом управления НКО или коллегиальным выборным органом, если Уставом организации ему предоставлено такое право. По окончании отчетного периода рекомендуем составлять отчет об исполнении сметы и утверждать его в том же порядке, что и смету. Как уже отмечалось, смета может быть рассчитана на ряд лет.

В настоящее время основным документом, прямо обязывающим составлять смету, является Федеральный закон «О благотворительной деятельности и благотворительных организациях». Это требование относится к организациям, осуществляющим благотворительную деятельность.

С 2002 г. налоговые органы вправе контролировать целевое использование средств во всех типах некоммерческих организаций, именно наличие сметы будет являться одним из свидетельств того, что средства расходуются по целевому назначению.

НКО самостоятельно определяет перечень своих программ, их содержание, перечень статей смет, а также размеры доходов и расходов по каждой статье, сметы могут быть согласованы с жертвователями, грантодателями, а также учредителями (членами, участниками) организации. При необходимости НКО может пересматривать свои сметы, соблюдая необходимые формальности.

Пример сметы

Номер строки	Наименование статей доходов и расходов	Планируется		
		на 2003–2004 гг.	на 2003 г.	на 2004 г.
Раздел I. Доходы некоммерческой организации				
1.1	Вступительные взносы	3300	1500	1800
1.2	Членские взносы	22 000	10 000	12 000
1.3	Взносы на осуществление благотворительной деятельности	88 000	40 000	48 000
1.4	Пожертвования	354 020	161 100	192 920
	ИТОГО по разделу I	467 320	212 600	254 720
Раздел II. Расходы некоммерческой организации				
2.1	Заработная плата исполнителей программы	132 000	60 000	72 000
2.2	Отчисления во внебюджетные фонды	50 820	23 100	27 720
2.3	Командировочные расходы	36 300	16 500	19 800
2.4	Канцелярские и хозяйственные расходы	6600	3000	3600
2.5	Приобретение основных средств	9500	4500	5000
2.6	Расходы на аренду и содержание зданий и помещений	165 000	75 000	90 000
2.7	Административные расходы	66 000	30 000	36 000
2.8	Непредвиденные расходы	1100	500	600
	ИТОГО по разделу II	467 320	212 600	254 720

Учетная политика некоммерческой организации

В соответствии с Федеральным законом «О бухгалтерском учете» и Положением по бухгалтерскому учету «Учетная политика организации» (ПБУ 1/98) бухгалтерская служба каждой организации обязана руководствоваться в своей деятельности учетной политикой, утвержденной руководителем организации.

Приказ по учетной политике издается не позднее 90 дней со дня приобретения прав юридического лица (государственной регистрации). Выбранная учетная политика считается применяемой НКО со дня государственной регистрации.

«Принятая организацией учетная политика применяется последовательно из года в год. Изменение учетной политики может производиться в случаях изменения законодательства Российской Федерации или нормативных актов органов, осуществляющих регулирование бухгалтерского учета, разработки организацией новых способов ведения бухгалтерского учета или существенного изменения условий ее деятельности. В целях обеспечения сопоставимости данных бухгалтерского учета изменения учетной политики должны вводиться с начала финансового года» (ст. 6 Федерального закона «О бухгалтерском учете»).

При составлении приказа по учетной политике рекомендуем обратить внимание на следующие моменты:

- В положении по учетной политике отражаются только те учетные процедуры, по которым в соответствии с действующим законодательством предусмотрены варианты. Процедуры, однозначно описанные в нормативных актах, в учетную политику не включаются.
- Обильное цитирование нормативных актов в положении по учетной политике нецелесообразно.
- Варианты выбора методов учета по хозяйственным операциям, которые в деятельности организации ни разу не встречались к моменту подготовки приказа, также не следует включать в положение, поскольку может возникнуть ситуация, когда выбранные методы учета будет необходимо изменить или пересмотреть.

Изменения учетной политики, кроме вышеописанных случаев, не допускаются, а дополнения приказа по учетной политике не относятся к ее изменениям.

Приведем пример положения об учетной политике организации:

УТВЕРЖДЕНО
приказом председателя краевой общественной
организации «Анти-СПИД»
Передря Н.С.. № 165 от 30.12.03

ПОЛОЖЕНИЕ
об учетной политике краевой общественной организации «Анти-СПИД»
Для целей бухгалтерского учета

1. Бухгалтерский учет в организации осуществляется в соответствии с Федеральным Законом «О бухгалтерском учете», Положением по ведению бухгалтерского учета и бухгалтерской отчетности в Российской Федерации и другими нормативными и законодательными актами.

2. Formой организации бухгалтерского учета является бухгалтерия во главе с главным бухгалтером.

3. Formой бухгалтерского учета является журнал хозяйственных операций. Учет и обработка информации осуществляются как ручным путем, так и с использованием средств вычислительной техники.

4. Учет целевых взносов на осуществление программ и проектов, поступающих от жертвователей, ведется на счете 86 «Целевое финансирование».

5. Учет расходов по уставной непредпринимательской деятельности ведется на счете 20 «Основное производство», субсчет «Затраты по некоммерческой деятельности».

6. Предметы, служащие более одного года и имеющие стоимость в пределах 10 000 руб., а также приобретаемые издания (книги, брошюры и т.д.) независимо от стоимости списываются на расходы по мере отпуска в эксплуатацию.

7. Экземпляры бухгалтерских программ и правовых баз данных учитываются на счете 97 «Расходы будущих периодов». Списание стоимости указанных объектов производится линейным способом в течение срока их службы, который определяется при принятии объекта к учету. При обосновании срока могут быть использованы следующие сведения:

- рекомендации разработчиков;
- опыт использования предыдущих версий программ в организации, анализ публикаций в средствах массовой информации и специальной литературе, интернет-изданиях, другие сведения.

8. В целях обеспечения достоверности данных бухгалтерского учета и отчетности инвентаризация имущества и финансовых обязательств производится в следующие сроки:

- основных средств и нематериальных активов — один раз в год в срок до 30 ноября,
- кассовых операций — один раз в квартал — по распоряжению главного бухгалтера,

- дебиторской задолженности – ежеквартально перед составлением квартальной бухгалтерской отчетности,
- материалов – один раз в полугодие, перед составлением бухгалтерской отчетности,
- расчетов с бюджетом – ежеквартально путем сверки расчетов с ИМНС, не позднее сроков, установленных для сдачи соответствующих форм расчетов (налоговых деклараций),
- расчетов с членами организации по уплате членских взносов – один раз в год не позднее одной недели до проведения ежегодного общего собрания.

В случае смены материально ответственных лиц обязательно проводится инвентаризация передаваемых материальных ценностей.

9. Контроль за хозяйственными операциями осуществляется ревизионной комиссией организации в соответствии с положением о ревизионной комиссии, утвержденным общим собранием.

10. Предельный срок возврата подотчетных сумм (кроме сумм, выдаваемых на командировки) – 100 календарных дней.

11. В целях бухгалтерского учета и налогообложения срок полезного использования основных средств устанавливается исходя из минимального срока, предусмотренного для соответствующих амортизационных групп Классификацией основных средств, включаемых в амортизационные группы, утвержденной постановлением Правительства РФ от 1 января 2002 г.

Для целей налогообложения

12. Выручка от продажи продукции (работ, услуг) для целей налогообложения по НДС определяется по мере оплаты товаров (работ, услуг), по налогу на прибыль – кассовым методом.

13. Налог на прибыль уплачивается ежемесячно исходя из фактически полученной прибыли.

14. Утверждены формы регистров по учету поступлений целевых средств и по учету использования целевых поступлений (приводятся формы регистров).

Обязательное приложение к Положению по учетной политике – Рабочий план счетов бухгалтерского учета финансово-хозяйственной деятельности организации (разрабатывается бухгалтером организации).

Примечания к Положению по учетной политике

Возможны также следующие варианты:

Пункт 2. Учет ведется:

- специализированной бухгалтерской организацией,
- специалистом на договорных началах,
- бухгалтером-добровольцем,
- руководителем лично.

Пункт 3. Формой бухгалтерского учета является:

- журнально-ордерная форма,
- мемориально-ордерная форма. Возможны и другие варианты.

Пункт 5. Учет расходов по основной уставной непредпринимательской деятельности ведется на счете 86 «Целевое финансирование».

Пункт 11. Выручка от продажи продукции (работ, услуг) для целей налогообложения по НДС определяется по мере отгрузки товаров (выполнения работ, оказания услуг), по налогу на прибыль – методом начислений.

Пункт 12. Налог на прибыль уплачивается ежеквартально (с уплатой авансов, без уплаты авансов).

Рекомендации по выбору формулировок при оформлении расчетно-платежных документов

Важно соблюдать точность в выборе формулировок при оформлении расчетно-платежных документов. Ошибки, совершенные при оформлении документов, могут привести к самым негативным последствиям. Если плательщик-жертвователь, например, указал в тексте платежного поручения назначение платежа как «оплату за проведение тренинга», то деятельность НКО будет объявлена коммерческой, а за формулировкой «пожертвование на проведение тренинга» обвинений в ведении предпринимательской деятельности не последует. Разумеется, речь здесь идет о ситуации, когда плательщик-жертвователь не пользуется услугами некоммерческой организации, иначе данная операция может быть признана притворной сделкой.

В настоящее время от налогообложения по налогу на прибыль освобождаются не любые целевые поступления, а лишь те, что прямо указаны в ст. 251 Налогового кодекса РФ.

Наиболее оптимальны следующие формулировки:

- «членский или вступительный взнос» (только для организаций, основанных на членстве);
- «пожертвование» (в случаях когда получателем является учреждение, фонд, общественный фонд, общественная организация, религиозная организация);
- «взнос на осуществление благотворительной деятельности» (дополнительно могут указываться цели и задачи, перечисленные в ст. 2 Федерального закона «О благотворительной деятельности и благотворительных организациях»).

Если же в назначении платежа указывается, например «целевое финансирование», то полученные средства будут облагаться налогом на прибыль. Другими налогами, в частности, налогом на добав-

ленную стоимость, целевые средства, не нашедшие отражения в ст. 251 Налогового кодекса РФ, облагаться не будут.

По указанным выше основаниям при получении целевых средств не следует использовать формулировки: «безвозмездная финансовая помощь», «финансирование уставной деятельности», «материальная помощь», «спонсорский взнос» и т.д. Наличие в тексте платежного поручения записи «НДС не облагается» обязательно.

В случае, когда произошла ошибка и указанное назначение платежа организацию не устраивает, можно обратиться к плательщику-жертвователю с просьбой предоставить в ваш адрес письмо на бланке организации-жертвователя, подписанное руководителем и главным бухгалтером и заверенное печатью, о том, что в платежном поручении назначение платежа указано ошибочно (и указать правильное назначение платежа).

Особенности учета кассовых операций

В соответствии с Федеральным законом «О применении контрольно-кассовой техники при осуществлении наличных денежных расчетов и (или) расчетов с использованием платежных карт» применение контрольно-кассовой техники (ККТ) обязательно во всех случаях при осуществлении организациями наличных денежных расчетов и (или) расчетов с использованием платежных карт в случаях продажи товаров, выполнения работ или оказания услуг.

Прием целевых поступлений не относится к торговым операциям и к операциям по оказанию услуг, поэтому кассовые аппараты при приеме пожертвований, вступительных и членских взносов, других целевых поступлений не применяются.

Виды нарушений законодательства о кассовых операциях и меры ответственности

Законодательные и нормативные акты, регулирующие осуществление кассовых операций, предусматривают ответственность лишь за 4 вида нарушений:

- неприменение контрольно-кассовой техники;
- накопление в кассе наличных денег сверх установленных лимитов (лимит остатка кассы ежегодно устанавливается обслуживающим банком, а если такой лимит не установлен, то он считается

равным нулю (п. 2.5 Положения о правилах организации наличного денежного обращения на территории Российской Федерации));

- осуществление расчетов наличными деньгами с другими организациями сверх установленных размеров (в 2003 г. действовало ограничение предельного размера расчетов наличными деньгами между юридическими лицами, установленное указанием ЦБ РФ от 14 ноября 2001 г. № 1050-У «Об установлении предельного размера расчетов наличными деньгами в Российской Федерации между юридическими лицами по одной сделке» в сумме 60 тыс. руб. по одной сделке; обращаем внимание, что в новом указании Банка России введено понятие «сделка» вместо ранее применявшегося «платеж»);
- неоприходование (неполное оприходование) в кассу денежной наличности.

За первое из перечисленных нарушений налагается штраф на должностных лиц организации в размере от 30 до 40 минимальных размеров оплаты труда; на юридических лиц – от 300 до 400 МРОТ (ст. 14.5 КоАП РФ). За остальные нарушения размер штрафа составляет: для должностных лиц в размере от 40 до 50 МРОТ, для юридических лиц – от 400 до 500 МРОТ (ст. 15.1 КоАП РФ).

Некоторые практические вопросы осуществления кассовых операций в НКО

Может ли бухгалтер в НКО совмещать должность кассира, а также можно ли полученные в кассу целевые средства использовать, минуя счет в банке? И на тот, и на другой вопрос следует дать отрицательный ответ.

Право на совмещение должностей бухгалтера и кассира предоставлено только малым предприятиям. Поэтому бухгалтер НКО не вправе совмещать свою работу с функциями кассира, однако ответственность за это нарушение не предусмотрена.

Организации обязаны все получаемые наличные деньги, кроме полученных из банка и возвращенных подотчетными лицами, сдавать в банк, а затем получать по чеку. Если НКО имеет постоянную денежную выручку от продажи товаров (работ, услуг), то банк имеет право разрешить организации использовать часть полученной выручки на оплату труда и некоторые другие цели. Если НКО не имеет выручки, то банк не имеет права разрешать организации расходовать целевые средства, минуя счет в банке. Ответственность за это нарушение также не предусмотрена.

Формы организации труда и учет расчетов по его оплате

Физических лиц, работающих в НКО, можно разделить на четыре категории:

- а) постоянные работники, чья трудовая книжка находится в данной НКО;
- б) совместители;
- в) лица, с которыми заключены гражданско-правовые договоры (в том числе договор подряда, поручения и возмездного оказания услуг);
- г) добровольцы (волонтеры).

Отношения НКО с первыми двумя категориями регулируются Трудовым кодексом Российской Федерации и другими нормами трудового законодательства. Суть этих отношений заключается в подчинении правилам внутреннего трудового распорядка, в праве на ежемесячное получение заработной платы, праве на ежегодный оплачиваемый отпуск, праве на государственное социальное страхование и т.д. Отношения НКО с лицами, с которыми заключены договоры подряда, договоры поручения и договоры возмездного оказания услуг, регулируются Гражданским кодексом РФ. О взаимоотношениях НКО и добровольцев см. чуть ниже.

Заработная плата в НКО устанавливается, как правило, в твердых окладах в рублях. Вместе с тем, НКО может устанавливать сдельную оплату труда отдельным категориям сотрудников.

На основании приказов руководителя НКО и трудовых договоров, а также табелей учета рабочего времени бухгалтерия НКО начисляет заработную плату.

Федеральный закон «О благотворительной деятельности и благотворительных организациях» (п. 3 ст. 16) устанавливает ограничения на зарплату административно-управленческого персонала (АУП) благотворительной организации. Эти организации не вправе использовать на оплату труда АУП более 20% финансовых средств, расходуемых за финансовый год. Это ограничение не распространяется на оплату труда лиц, участвующих в реализации благотворительных программ.

В автономной некоммерческой организации лица, являющиеся работниками этой организации, не могут составлять более чем одну треть от общего числа членов ее коллегиального высшего органа

управления (п. 5 ст. 29 Федерального закона «О некоммерческих организациях»).

Добровольцы. Труд добровольцев в настоящее время регулируется Федеральным законом «О благотворительной деятельности и благотворительных организациях» от 11 августа 1995 г. № 135-ФЗ. В практике работы НКО часто возникает вопрос о правомерности использования труда добровольцев, т.е. лиц, в свободное от работы время на безвозмездной основе осуществляющих деятельность в пользу НКО, в т.ч. управление некоммерческой организацией. Федеральный закон «О благотворительной деятельности и благотворительных организациях» в ст. 5 приводит определение этого термина применительно к благотворительным организациям. Казалось бы, другие некоммерческие организации, не являющиеся благотворительными, не имеют права использовать труд добровольцев, т.е. обязаны выплачивать вознаграждение за труд привлеченных специалистов не ниже минимальной заработной платы. Однако в законодательстве есть норма, которую, по мнению специалистов, можно использовать для обоснования законности использования безвозмездного труда в неблаготворительных организациях. В п. 2 ст. 32 Федерального закона «О некоммерческих организациях» сказано, что предметом коммерческой тайны не могут быть сведения «об использовании безвозмездного труда граждан в деятельности некоммерческой организации». Поэтому труд добровольцев могут использовать любые категории НКО.

Вместе с тем нужно учитывать, что период работы в качестве добровольца не включается в трудовой стаж, ему (добровольцу) нельзя делать никаких записей в трудовой книжке, доброволец не может претендовать на отпуск, больничный лист и т.д.

Отношения с добровольцами целесообразно оформлять документально. Для этого можно заключить двусторонний договор, а можно попросить добровольца написать заявление о том, что он обязуется в определенные дни и часы безвозмездно выполнять определенную работу. Это поможет избавить организацию от ряда возможных проблем.

Бухгалтерская отчетность

Завершающим этапом учетного процесса является составление отчетности – набора форм установленного образца, дающих полное и достоверное представление об имущественном положении и

результатах деятельности организации. Бухгалтерская отчетность составляется на основе данных бухгалтерского учета.

Бухгалтерская отчетность НКО является открытой для всех заинтересованных пользователей (п. 89 Положения по ведению бухгалтерского учета и бухгалтерской отчетности в Российской Федерации). Организация должна обеспечить для них возможность ознакомления с годовой бухгалтерской отчетностью и получения ее копий с возмещением затрат на копирование.

В соответствии со ст. 16 Федерального закона «О бухгалтерском учете» «фонды, создающиеся за счет частных, общественных и государственных средств (взносов), обязаны публиковать годовую бухгалтерскую отчетность не позднее 1 июня года, следующего за отчетным. Публичность бухгалтерской отчетности заключается в ее опубликовании в газетах и журналах, доступных пользователям бухгалтерской отчетности, либо распространении среди них брошюр, буклетов и других изданий, содержащих бухгалтерскую отчетность, а также в ее передаче территориальным органам государственной статистики по месту регистрации организации для предоставления заинтересованным пользователям».

Кроме того, НКО, зарегистрированные в форме фонда, обязаны ежегодно публиковать отчеты об использовании своего имущества (ст. 118 ГК РФ и ст. 7 Федерального закона «О некоммерческих организациях»). Форма этого отчета разрабатывается организацией самостоятельно.

Рассмотрим более подробно состав и сроки представления бухгалтерской отчетности отдельными категориями некоммерческих организаций.

В соответствии с п. 2 Указаний об объеме форм бухгалтерской отчетности, утвержденных Приказом Минфина РФ № 67н, в состав бухгалтерской отчетности всех небюджетных организаций (кроме общественных объединений) включаются бухгалтерский баланс (форма № 1) и отчет о прибылях и убытках (форма № 2).

В состав бухгалтерской отчетности некоммерческих организаций (кроме бюджетных), помимо вышеперечисленных форм, могут входить формы № 3 (отчет об изменениях капитала), № 4 (отчет о движении денежных средств), № 5 (приложение к бухгалтерскому балансу), № 6 (отчет о целевом использовании полученных средств), пояснительная записка, а также аудиторское заключение, подтверждающее достоверность бухгалтерской отчетности организации, если она в соответствии с федеральными законами подлежит обязательному аудиту.

Квартальная бухгалтерская отчетность представляется в течение 30 дней по окончании квартала, а годовая – в течение 90 дней по окончании года (ст. 15 Федерального закона «О бухгалтерском учете»).

Годовая бухгалтерская отчетность должна быть утверждена в порядке, предусмотренном учредительными документами организации. Как правило решение этого вопроса относится к компетенции коллегиального выборного органа (совета, правления, президиума и т.д.).

Пунктом 86 Положения по ведению бухгалтерского учета и бухгалтерской отчетности в Российской Федерации установлено, что годовая бухгалтерская отчетность должна представляться не ранее 60 дней по окончании отчетного года. Данная норма была введена Минфином РФ в соответствии со ст. 47 Федерального закона «Об акционерных обществах». По мнению специалистов, НКО имеют право представлять годовую бухгалтерскую отчетность и до истечения указанного срока при условии, что отчетность утверждена в установленном порядке.

Для отдельных категорий НКО установлены особенности представления отчетности. В соответствии с п. 4 ст. 15 Федерального закона «О бухгалтерском учете» общественным объединениям (организациям) и их структурным подразделениям, не осуществляющим предпринимательской деятельности и не имеющим кроме выбывшего имущества оборотов по продаже товаров (работ, услуг), разрешено сдавать бухгалтерскую отчетность один раз в год в следующем составе:

- а) бухгалтерский баланс;
- б) отчет о прибылях и убытках;
- в) отчет о целевом использовании полученных средств.

Право сдавать отчетность один раз в год распространяется на все формы общественных объединений (общественная организация, общественное движение, общественный фонд, общественное учреждение, орган общественной самодеятельности).

В настоящее время организации самостоятельно разрабатывают и утверждают формы бухгалтерской отчетности, используя за основу образцы форм, приведенных в Приложении к Приказу Минфина РФ № 67н.

Пояснительная записка представляется в составе годовой отчетности всеми некоммерческими организациями, кроме общественных объединений.

Пояснительная записка — это элемент финансового управления деятельностью НКО, составлению которой следует уделить особое внимание.

В пояснительной записке отражаются:

- информация об изменениях в учетной политике;
- основные виды деятельности;
- среднегодовая численность работающих за отчетный период или численность работающих на отчетную дату;
- состав (фамилии и должности) членов исполнительных и контрольных органов организации (п. 31 ПБУ 4/99).

К комплекту отчетности прилагается перечень всех представляемых форм.

Руководители НКО несут административную ответственность за нарушение сроков представления бухгалтерской отчетности в соответствии со ст. 15.11 КоАП РФ.

Отчетность по налогам и иным платежам в бюджет

В соответствии со ст. 80 Налогового кодекса РФ «налоговая декларация представляется каждым налогоплательщиком по каждому налогу, подлежащему уплате этим налогоплательщиком, если иное не предусмотрено законодательством о налогах и сборах».

Если вы не ведете никакой деятельности, подлежащей налогообложению, можно рекомендовать НКО писать в свои налоговые инспекции официальные запросы о необходимости сдачи «пустых форм». Положительный официальный ответ в адрес конкретной организации является абсолютной гарантией того, что штраф за «нулевые» отчеты не будет наложен (подп. 3 п. 1 ст. 111 НК РФ). Если же организация не представляет «пустые» отчеты лишь на основании устного разъяснения инспектора, то никаких гарантий того, что штраф не будет наложен, нет.

Отметим особенности составления и представления отдельных видов налоговых расчетов.

Расчет суммы налога на имущество, а также расчет среднегодовой стоимости имущества представляются в налоговый орган в сроки, установленные для представления квартальной и годовой бухгалтерской отчетности всеми налогоплательщиками.

Особенностью заполнения расчета налога на имущество в некоммерческих организациях является несоответствие данных о начисленной амортизации на счете 02, и сумм износа, признаваемых для расчета среднегодовой стоимости имущества.

В 2003 г. налоговая декларация по налогу на прибыль представлялась в налоговые органы всеми юридическими лицами.

Декларация по налогу на прибыль организаций представляется некоммерческими организациями в следующем порядке:

- при отсутствии объекта обложения – один раз в год в упрощенном составе (п. 2 ст. 289 НК РФ, п. 1.4 инструкции по заполнению декларации по налогу на прибыль организаций) до 28 марта года, следующего за отчетным;
- при наличии объекта налогообложения – в общеустановленном порядке не позднее 28 дней со дня окончания соответствующего отчетного периода.

Отчетность по налогу на доходы физических лиц представляется по форме 1-НДФЛ один раз в год не позднее 1 апреля следующего за отчетным года.

В 2004 г. некоммерческие организации ежеквартально представляют в налоговые органы расчет по авансовым взносам по единому социальному налогу. Годовая декларация по этому налогу сдается в налоговую инспекцию не позднее 30 марта года, следующего за истекшим налоговым периодом.

Кроме того, в 2004 г. нужно ежеквартально сдавать расчет об исчисленных и уплаченных суммах авансовых платежей по взносам на пенсионное страхование. Расчет сдается в налоговый орган не позднее 20-го числа месяца, следующего за отчетным кварталом. Годовая декларация по страховым взносам сдается в налоговый орган не позднее 30 марта года, следующего за истекшим.

Отчет о целевом использовании имущества (в том числе денежных средств), работ, услуг, полученных в рамках благотворительной деятельности, целевых поступлений, целевого финансирования. С 2002 г. при получении средств целевого финансирования, целевых поступлений и других средств, указанных в п. 1 и 2 ст. 251 НК РФ, в составе декларации по налогу на прибыль, представляемой по итогам года, некоммерческими организациями заполняется «Отчет о целевом использовании имущества (в том числе денежных средств), работ, услуг, полученных в рамках благотворительной де-

тельности, целевых поступлений, целевого финансирования» (лист 14 декларации).

В соответствии с п. 1.6 инструкции по заполнению декларации по налогу на прибыль лист 14 входит в состав декларации только по итогам года. В состав месячных и квартальных деклараций этот лист не входит, и требования по его сдаче в составе промежуточной отчетности незаконны.

Статистическая отчетность

С момента государственной регистрации НКО обязаны составлять и сдавать в органы статистики статистическую отчетность. Перечень форм и сроки их сдачи устанавливаются Госкомстатом РФ и доводятся до сведения НКО местными органами статистики. Информацию о составе и сроке сдачи форм следует обязательно уточнять в местном статуправлении.

Постановлением Госкомстата России от 15 июля 2002 г. № 154 «Об утверждении Положения о порядке представления статистической информации, необходимой для проведения государственных статистических наблюдений» установлено, что любые организации имеют право сдавать отчеты в статистические органы по почте, кроме того, статистическая отчетность может представляться по телекоммуникационным каналам связи.

За нарушение порядка представления информации, необходимой для проведения государственных статистических наблюдений, и за представление недостоверной статистической информации налагается штраф, размер которого для должностных лиц организации составляет от 30 до 50 МРОТ (ст. 13.19 КоАП РФ).

Отчетность в государственные внебюджетные фонды

В 2003 г. НКО представляют отчетность в Пенсионный фонд России (ПФР) и Фонд социального страхования (ФСС РФ).

В ПФР представляются сведения, предусмотренные Федеральным законом от 1 апреля 1996 г. № 27-ФЗ «Об индивидуальном (персонифицированном) учете в системе государственного пенсионного страхования». Сроки сдачи этих сведений следует уточнять в региональном отделении ПФР.

В 2003 г. некоммерческие организации представляют в территориальный орган Пенсионного фонда РФ копию годовой декларации по единому социальному налогу (с отметкой налогового органа или иным документом, подтверждающим предоставление декларации в налоговый орган) не позднее 1 июля года, следующего за истекшим. Кроме того, в этот орган не позднее 30 марта года, следующего за истекшим, сдается копия декларации по взносам на пенсионное страхование.

В Фонд социального страхования ежеквартально не позднее 15 числа месяца, следующего за истекшим кварталом, представляются сведения о суммах:

- начисленного налога в Фонд социального страхования Российской Федерации;
- использованных на выплату пособий по временной нетрудоспособности, по беременности и родам, по уходу за ребенком до достижения им возраста полутора лет, при рождении ребенка, на возмещение стоимости гарантированного перечня услуг и социального пособия на погребение, на другие виды пособий по государственному социальному страхованию;
- направленных в установленном порядке на санаторно-курортное обслуживание работников и их детей;
- расходов, подлежащих зачету;
- уплачиваемых в Фонд социального страхования Российской Федерации.

Помимо этого отчета, в ФСС РФ в те же сроки ежеквартально представляется отчетность по взносам на обязательное социальное страхование от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний.

Отчетность в регистрирующий орган

В соответствии с Федеральным законом «Об общественных объединениях» общественные объединения обязаны ежегодно информировать орган, регистрирующий общественные объединения, о продолжении своей деятельности с указанием действительного места нахождения постоянно действующего руководящего органа, его названия и данных о руководителях общественного объединения в объеме сведений, включаемых в Единый государственной реестр юридических лиц.

В соответствии с Федеральным законом «О благотворительной деятельности и благотворительных организациях» благотворительная организация обязана ежегодно представлять в орган, принявший решение о ее государственной регистрации, отчет о своей деятельности, содержащий сведения о:

- финансово-хозяйственной деятельности, подтверждающие соблюдение требований закона по использованию имущества и расходованию средств благотворительной организации;
- персональном составе высшего органа управления благотворительной организацией;
- содержании благотворительных программ благотворительной организации (перечень и описание указанных программ);
- содержании и результатах деятельности благотворительной организации;
- нарушениях требований Федерального закона «О благотворительной деятельности и благотворительных организациях», выявленных в результате проверок, проведенных налоговыми органами, и принятых мерах по их устранению.

Срок представления этого отчета совпадает со сроком представления годового бухгалтерского отчета в налоговые органы.

Отчеты жертвователям и грантодателям

Отчеты жертвователям и грантодателям составляются по форме и в сроки, установленные ими.



Глоссарий

Адвокатирование – действия и меры, влияющие на людей, принимающих общественно значимые решения.

Акция– действие, направленное на достижение какой-либо цели.

Аннотация – краткое изложение содержания книги, статьи, проекта и т.д.

Аудит – внешняя проверка финансовой документации проекта или организации в целом.

Благополучатели – лица, получающие помощь со стороны некоммерческой организации.

Благотворители – лица, осуществляющие благотворительные пожертвования в различных формах.

Благотворительная деятельность – добровольная деятельность граждан и юридических лиц по бескорыстной передаче гражданам или юридическим лицам имущества, в том числе денежных средств, бескорыстному выполнению работ, предоставлению услуг, оказанию иной поддержки.

Благотворительная программа – комплекс мероприятий, направленных на решение конкретных задач, соответствующих благотворительным задачам организации.

Грант – средства, безвозмездно передаваемые фондом на конкурсной основе некоммерческой организации или частному лицу для выполнения определенного проекта.

Группы взаимопомощи – регулярно собирающиеся группы людей, объединенных общей проблемой или ситуацией.

Доброволец (волонтер) – лицо, осуществляющее благотворительную или иную общественно полезную деятельность в форме предоставления своего безвозмездного труда по оказанию услуг, проведению работ и т.п.

Донор — частное лицо или организация, рассматривающая заявки на финансирование и предоставляющая гранты или целевое финансирование.

Задачи организации — тактические действия, используемые для достижения целей, с указанием конкретного результата к определенной дате, необходимых ресурсов, методов для их выполнения и способов оценки результата.

Заявитель — частное лицо или организация, подающая донору заявку на грант или на целевое финансирование.

Заявка — письменное описание проекта для обращения в фонд, выполненное в соответствии с требованиями фонда.

Имидж — «образ» какого-либо лица, товара, услуги, организации; сумма впечатлений, которые складываются в сознании людей и определяют отношение к лицу, товару, услуге и т.д.

Концепция — система взглядов, то или иное понимание явлений, процессов; единый определяющий замысел, ведущая мысль.

Критерий — признак, на основании которого производится оценка, определение или классификация чего-либо; мерило.

Миссия — определение главных целей организации, разъяснение, для чего она существует, область ее деятельности.

Мониторинг — регулярный сбор основных данных по текущим результатам деятельности организации или отдельного проекта, затратам и т.д., в течение всего периода осуществления проекта.

Мотивация — побудительная причина, повод к какому-либо действию.

Некоммерческая организация (НКО) – юридическое лицо, не ставящее целью своей деятельности извлечение прибыли для ее распределения между учредителями и членами организации в качестве их доходов.

Общественное объединение – добровольное, самоуправляемое, некоммерческое формирование, созданное по инициативе граждан, объединившихся на основе общности интересов для реализации общих целей, указанных в уставе общественного объединения.

Паблик рилейшнз (PR) – специализированная деятельность организаций, обеспечивающая установление взаимопонимания и доброжелательности между организациями, организациями и людьми, социальными группами и т.д.; реализуется распространением разъяснительного материала, предоставлением информации, контактами со средствами массовой информации и т.п.

Пожертвование – подарок в виде денег или собственности.

Приоритет – первенство в каком-либо открытии, изобретении и т.п.; преобладающее, первенствующее значение чего-либо.

Программа финансирования – свод правил (условий), определяющий такие параметры как: финансируемые направления деятельности; возможные получатели грантов; возможные методы работы, которые фонд готов оплачивать; возможные статьи расходов в проекте; порядок и сроки предоставления заявок, сроки их рассмотрения.

Профилактика – комплекс мер, направленных на поддержание здоровья и предупреждение болезней.

Равный – равному – программы обучения, ухода и профилактики, в которых услуги предоставляются человеком, наделенным общими с клиентами характеристиками (например, подросток – подростку, наркопотребитель – наркопотребителю, гей – гею и т.д.).

Ресурсы организации – совокупность материальных, финансовых, людских, организационных и других средств организации.

Социальная группа – любая совокупность людей, объединенных общими интересами, находящихся во взаимодействии, оказывающих друг другу помощь в достижении цели.

Социальное партнерство – процесс создания конструктивного взаимодействия между тремя секторами общества: властными структурами, коммерческими предприятиями и некоммерческими организациями.

Социальный маркетинг – совокупность видов деятельности по выявлению, формированию и внедрению в обществе новых представлений, стандартов и ориентиров для общих действий.

СПИД-сервисная организация – общественная, социальная, медицинская или другая организация, занимающаяся профилактикой ВИЧ/СПИДа, лечением или поддержкой людей, затронутых ВИЧ.

Фандрайзинг – процесса сбора средств.

Филантропия – то же, что благотворительность.

Фонд (foundation, fund) – организация, которая распределяет на конкурсной основе деньги между организациями, приславшими свои заявки на конкурс, выбрав из них те, которые наиболее соответствуют условиям программы фонда.

Целевая группа – люди, группы людей, организации, для оказания помощи которым или для взаимодействия с которыми создается проект, программа или организация.



Приложения

- **Устав**
- **Заявление о государственной регистрации юридического лица при создании НКО**
- **Фонды и другие организации, предоставляющие гранты**

<p style="text-align: center;">УСТАВ</p> <p style="text-align: center;">№-ской городской общественной организации</p> <p style="text-align: center;">« _____ »</p> <p style="text-align: right;">Принят на учредительном собрании №-ской городской общественной организации</p> <p style="text-align: right;">« _____ »</p> <p style="text-align: right;">« ____ » _____ 2004 г.</p> <p style="text-align: center;">№-ск 2004 г.</p>
--

Статья 1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

1.1. №-ская городская общественная организация « _____ », именуемая в дальнейшем «Организация», является основанным на членстве общественным объединением, созданным по инициативе граждан, объединившихся на основе общности интересов для достижения общих целей, предусмотренных настоящим уставом.

1.2. Полное наименование Организации – №-ская городская общественная организация « _____ »

1.3. Организация осуществляет свою деятельность на территории города №-ска.

1.4. Местонахождение Правления Организации: город №-ск,

1.5. Организация как юридическое лицо имеет на праве собственности обособленное имущество, самостоятельный баланс, счета в банках как в рублях, так и в иностранной валюте, печать и другие необходимые реквизиты.

Права юридического лица Организация приобретает с момента его государственной регистрации в порядке, установленном законом.

1.6. Организация осуществляет свою деятельность в соответствии с Конституцией РФ, действующим на территории РФ законодательством, настоящим Уставом и иными внутренними документами.

1.7. Организация не несет ответственность по обязательствам государства, государство не несет ответственности по обязательствам Организации. Организация вправе пользоваться мерами государственной поддержки в порядке, установленном законодательством.

Статья 2. ЦЕЛИ, ЗАДАЧИ И ПРЕДМЕТ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

2.1. Деятельность Организации направлена на _____

2.2. Для достижения своих уставных целей Организация:

2.3. Организация вправе осуществлять следующие виды деятельности:

2.4. Организация вправе осуществлять указанные выше виды деятельности с целью извлечения прибыли (предпринимательскую деятельность) лишь постольку, поскольку это служит достижению уставных целей, ради которых они созданы, и соответствующие этим целям.

2.5. Отдельные виды деятельности, перечень которых определяется законом, Организация может осуществлять только на основании специальных разрешений (лицензий).

СТАТЬЯ 3. ПРАВА И ОБЯЗАННОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

3.1. Для осуществления уставных целей Организация имеет право:

- свободно распространять информацию о своей деятельности;
- участвовать в выработке решений органов государственной власти и органов местного самоуправления в порядке и объеме, предусмотренных законодательством;
- проводить собрания, митинги, демонстрации, шествия и пикетирование;
- учреждать средства массовой информации и осуществлять издательскую деятельность;
- представлять и защищать свои права, законные интересы своих членов и участников, а также других граждан в органах государственной власти, органах местного самоуправления и общественных объединениях;
- осуществлять в полном объеме полномочия, предусмотренные законами об общественных объединениях;
- выступать с инициативами по различным вопросам общественной жизни, вносить предложения в органы государственной власти.

3.2. Организация обязана:

- соблюдать законодательство Российской Федерации, общепризнанные принципы и нормы международного права, касающиеся сферы его деятельности, а также нормы, предусмотренные настоящим уставом;
- ежегодно публиковать отчет об использовании своего имущества или обеспечивать доступность ознакомления с указанным отчетом;
- ежегодно информировать орган, регистрирующий общественные объединения, о продолжении своей деятельности с указанием действительного места нахождения постоянно действующего руководящего органа, его названия и данных о руководителях общественного объединения в объеме сведений, включаемых в единый государственный реестр юридических лиц;

- представлять по запросу органа, регистрирующего общественные объединения, решения руководящих органов и должностных лиц общественного объединения, а также годовые и квартальные отчеты о своей деятельности в объеме сведений, представляемых в налоговые органы;
- допускать представителей органа, регистрирующего общественные объединения, на проводимые общественным объединением мероприятия;
- оказывать содействие представителям органа, регистрирующего общественные объединения, в ознакомлении с деятельностью общественного объединения в связи с достижением уставных целей и соблюдением законодательства Российской Федерации.

Статья 4. ЧЛЕНСТВО В ОРГАНИЗАЦИИ

4.1. Членами Организации могут быть граждане РФ, достигшие 18 лет, иностранные граждане, лица без гражданства (далее – граждане), юридические лица – общественные объединения, признающие и выполняющие настоящий Устав, иные внутренние документы Организации.

4.2. Прием в члены Организации производится по заявлению вступающего, выраженного в произвольной форме, поданного на имя Председателя Организации. Юридические лица – общественные объединения прилагают к заявлению выписку из протокола соответствующего руководящего органа общественного объединения, которому такое право предоставлено его Уставом, содержащую решение о вступлении в Организацию и устанавливающую полномочия лица, подписавшего заявление о вступлении.

Решение о приеме в члены Организации выносится Правлением Организации.

Заявитель приобретает статус члена Организации с момента принятия решения Правлением.

4.3. Член Организации вправе:

- избирать и быть избранным в руководящие и контрольно-ревизионные органы Организации;
- свободно обсуждать на заседаниях руководящих органов Организации, а также в средствах массовой информации все вопросы его деятельности, открыто высказывать и отстаивать свое мнение;

- получать любую информацию о деятельности Организации и ее руководящих органов;
- вносить предложения во все руководящие органы по вопросам улучшения его деятельности;
- получать необходимую консультационную помощь по вопросам, возникающим в связи с реализацией своих прав.

4.4. Член Организации обязан:

- выполнять требования настоящего Устава, иных внутренних документов Организации;
- принимать непосредственное участие в деятельности Организации;
- уплачивать членские взносы в порядке и размере, установленном Собранием членов Организации.

Организация не несет ответственности по обязательствам своих членов, а члены Организации не отвечают по ее обязательствам.

4.5. Членство в Организации прекращается в случаях:

- добровольного выхода;
- исключения из Организации;
- смерти гражданина.

4.6. Член Организации вправе в любое время выйти из нее, уведомив об этом Председателя Организации путем подачи письменного заявления.

4.7. Исключение из Организации производится по решению Правления Организации в случаях:

- грубого или неоднократного нарушения или невыполнения обязанностей, предусмотренных настоящим Уставом;
- совершения действий, препятствующих или затрудняющих осуществление уставных целей Организации.

Инициатором исключения может выступить любой член Организации, а также любой выборный орган Организации.

Решение Правления Организации об исключении члена может быть обжаловано Собранием членов Организации.

Члены Правления, в том числе Председатель, могут быть исключены из членов Организации только после досрочного прекращения их полномочий по решению Собрания членов Организации.

Решения Собрания членов Организации могут быть обжалованы через суд.

Статья 5. СТРУКТУРА ОРГАНИЗАЦИИ

5.1. Организация вправе создавать отделения с правами юридического лица и обособленные подразделения без прав юридического лица.

5.2. Общее управление и надзор за деятельностью отделения с правами юридического лица (далее – Отделение), помимо руководящих и контрольно-ревизионных органов Организации, осуществляют:

- собрание членов Отделения, состоящих на учете в данном Отделении;
- правление Отделения;
- председатель Отделения;
- контрольно-ревизионная комиссия Отделения.

5.3. Отделение вправе принять решение об осуществлении своей деятельности на основании настоящего устава или путем принятия собственного устава.

В случае, если Отделение принимает свой устав, оно самостоятельно определяет структуру руководящих и контрольно-ревизионных органов.

Принятый Отделением Устав не должен противоречить настоящему уставу и иным внутренним документам Организации.

5.4. Отделение имеет право оперативного управления имуществом, закрепленным за ним Организацией. Иное имущество, приобретенное Отделением, принадлежит ему на правах собственности.

5.5. Взаимодействия Организации и его Отделений строятся на принципах самостоятельности, независимости и совместного объединения усилий для достижения поставленных целей.

5.6. Обособленные подразделения без прав юридического лица создаются Организацией в форме филиалов и представительств в порядке, предусмотренном гражданским законодательством.

5.7. Непосредственное руководство филиалами и представительствами осуществляют руководители, назначаемые Председателем Организации и действующие на основании выданной им доверенности.

5.8. Имущество филиала и представительства принадлежит на правах собственности Организации. Филиал и представительство вправе использовать находящееся у них имущество в соответствии с его целевым назначением и ограничениями, установленными в доверенности, выданной Председателем Организации.

5.9. Вопросы осуществления и прекращения деятельности структурных подразделений Организации, не урегулированные действующим законодательством и настоящим уставом, определяются положениями, утверждаемыми органом, принявшим решение об их создании.

Статья 6. РУКОВОДЯЩИЕ И КОНТРОЛЬНЫЕ ОРГАНЫ ОРГАНИЗАЦИИ

6.1. Общая структура органов Организации включает в себя:

- Собрание членов Организации;
- Правление Организации;
- Председателя; контрольно-ревизионную комиссию.

6.2. Высшим органом Организации, осуществляющим общее управление его деятельностью, является Собрание членов Организации, состоящее из всех членов Организации.

Собрание членов Организации созывается Правлением Организации не реже одного раза в год.

Внеочередное (чрезвычайное) Собрание членов Организации созывается Правлением Организации по собственной инициативе, а также по инициативе Председателя Организации, Контрольно-ревизионной комиссии либо не менее чем одной трети членов Организации.

Собрание членов Организации считается правомочным, если в его работе принимает участие более половины от общего числа членов Организации.

6.3. Собрание членов Организации вправе принять к своему рассмотрению любой вопрос жизнедеятельности Организации.

К исключительной компетенции Собрания членов Организации относится:

- а) внесение изменений и дополнений в устав;

б) избрание Правления Организации, Контрольно-ревизионной комиссии, Председателя и досрочное прекращение их полномочий;

в) определение основных направлений деятельности Организации, принципов формирования и использования его имущества;

г) заслушивание отчетов Правления Организации, контрольно-ревизионной комиссии и принятие по ним решений;

д) рассмотрение жалоб и заявлений на действия Правления Организации и Председателя Организации;

е) определение размера и порядка уплаты членских взносов;

ж) реорганизация и ликвидация Организации.

Решения по вопросам исключительной компетенции принимаются не менее чем двумя третями голосов от числа присутствующих на Собрании членов Организации.

Решения по остальным вопросам принимаются простым большинством голосов от числа присутствующих на Собрании членов Организации.

Порядок голосования по каждому вопросу определяется Собранием членов Организации.

6.4. Постоянно действующим руководящим коллегиальным органом является Правление Организации, возглавляемое Председателем Организации.

6.5. Правление Организации избирается Собранием членов Организации сроком на 1 год в составе 3 человек.

6.6. Правление Организации вправе:

а) представлять интересы Организации в отношении с государственными, муниципальными органами, организациями и физическими лицами;

б) утверждать внутренние документы Организации в пределах своей компетенции и вносить в них изменения и дополнения;

в) утверждение годового отчета и годового бухгалтерского баланса;

г) принимать решения о создании и прекращении деятельности хозяйственных обществ, а также об участии в хозяйственных товариществах в качестве вкладчика, о вступлении в союзы и ассоциации;

д) принимать решения о создании, прекращении деятельности структурных подразделений Организации, передавать имущество Организации им в оперативное управление;

е) осуществлять иные полномочия по управлению Организацией, отнесенные законодательством, настоящим уставом и иными внутренними документами Организации к его компетенции.

6.7. Заседания Правления Организации проводятся по мере необходимости, но не реже одного раза в месяц.

Заседание Правления считается правомочным, если на нем присутствует не менее половины членов Правления Организации.

Решения Правления принимаются большинством от числа присутствующих на заседании. При равенстве голосов решающим признается голос Председателя Организации.

6.8. Руководство финансово-хозяйственной деятельностью Организации осуществляет Председатель Организации, избираемый Собранием членов Организации сроком на 1 год.

Председатель Организации:

а) без доверенности представляет Организацию в отношениях с государственными (муниципальными) органами, организациями и физическими лицами;

б) председательствует на заседаниях Правления Организации;

в) назначает руководителей структурных подразделений;

г) производит прием и увольнение работников аппарата Организации, разрабатывает штатное расписание Организации и утверждает его;

д) принимает внутренние документы Организации в пределах своей компетенции и вносит в них изменение и дополнения;

е) заключает договоры и совершает другие юридически значимые действия от имени Организации.

6.9. Контроль за надлежащим осуществлением финансово-хозяйственной деятельности Организации и его органов осуществляет Контрольно-ревизионная комиссия, избираемая Собранием членов Организации на срок полномочий Правления Организации в количестве трех человек.

В состав Контрольно-ревизионной комиссии не могут входить члены Правления Организации, Председатель Организации.

6.10. Контрольно-ревизионная комиссия проводит проверки по поручению Собрания членов Организации, а также по собственной инициативе и по требованию не менее одной трети от общей численности членов Организации, но не реже одного раза в год.

Члены Контрольно-ревизионной комиссии вправе требовать от Правления Организации, Председателя Организации и работников аппарата Организации представления всех необходимых материалов, бухгалтерских и иных документов, а также личных объяснений.

Контрольно-ревизионная комиссия представляет результаты проведенных проверок Собранию членов Организации, которое принимает по ним соответствующие решения. Отчет Организации об исполнении бюджета не подлежит утверждению до проведения проверки Контрольно-ревизионной комиссией и утверждением отчета о такой проверке.

Статья 7. ТРУДОВЫЕ ОТНОШЕНИЯ В ОРГАНИЗАЦИИ

7.1. Трудовые отношения в Организации регулируются действующим законодательством о труде, законодательством о социальном обеспечении, индивидуальными трудовыми договорами (контрактами).

7.2. Организация обязана осуществлять учет документов по личному составу работников Организации. При прекращении деятельности Организации вся документация, касающаяся учета личного состава работников Организации, направляется в архив на государственное хранение в порядке, определяемом действующим законодательством.

Статья 8. ИМУЩЕСТВО ОРГАНИЗАЦИИ

8.1. Имущество Организации составляют земельные участки, здания, учреждения, жилищный фонд, транспорт, средства массовой информации и иные материальные ценности, и финансовые ресурсы, принадлежащие ему на правах собственности.

Имущество Организации отражается на его самостоятельном балансе.

8.2. Источниками формирования имущества и финансовых ресурсов Организации являются:

- членские взносы;
- добровольные взносы его членов;
- кредиты банков и других кредиторов;
- благотворительные пожертвования и вклады физических и юридических лиц, в том числе иностранных граждан и юридических лиц;
- иные источники, не запрещенные действующим законодательством.

8.3. Организация владеет, пользуется и распоряжается принадлежащим ему имуществом на правах собственности.

8.4. Организация отвечает по своим обязательствам всем принадлежащим ему имуществом, на которое в соответствии с действующим законодательством может быть обращено взыскание.

8.5. Организация ведет статистический и бухгалтерский учеты в установленном порядке и несет ответственность за их достоверность.

Организация обязана обеспечивать доступность ознакомления с годовым отчетом об использовании своего имущества.

Статья 9. ВНЕСЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЙ И ДОПОЛНЕНИЙ В УСТАВ

9.1. Предложения о внесении изменений и дополнений в настоящий Устав направляются в письменной форме любым членом Организации Председателю Организации.

9.2. Правление выносит поступившие предложения на очередное Собрание членов Организации.

Правление Организации может созвать внеочередное Собрание членов Организации в зависимости от важности и срочности внесения необходимых изменений или дополнений в настоящий Устав.

Изменения и дополнения в настоящий устав принимаются в порядке, определенном п. 5.3. настоящего устава. Изменения и дополнения в настоящий устав подлежат государственной регистрации в порядке, определяемом действующим законодательством, и вступают в силу с момента такой регистрации.

Статья 10. ПРЕКРАЩЕНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

10.1. Прекращение деятельности Организации может быть произведено путем ликвидации или реорганизации в порядке, предусмотренном статьями 57–64 Гражданского кодекса РФ.

10.2. Реорганизация Организации осуществляется по решению Собрания членов Организации в порядке, предусмотренном п. 6.3 настоящего устава. В случае реорганизации составляется передаточный акт или разделительный баланс, которые должны содержать положения о правопреемстве по всем обязательствам реорганизованной Организации в отношении ее кредиторов и должников, включая обязательства, оспариваемые должниками.

10.3. Ликвидация Организации осуществляется по решению Собрания членов Организации в порядке, предусмотренном пунктом 6.3 настоящего Устава, а также по решению суда.

10.4. Решение ликвидации Организации Собранием членов ликвидационная комиссия помещает в органах печати, сообщая о ликвидации Организации, порядке и сроке заявления требований ее кредиторами.

Срок заявления требований кредиторами не может быть менее двух месяцев со дня публикации о ликвидации Организации.

По окончании срока предъявления требований кредиторами ликвидационная комиссия составляет промежуточный ликвидационный баланс, который содержит сведения о составе имущества Организации, перечне предъявленных кредиторами требований, а также о результатах их рассмотрения.

Промежуточный ликвидационный баланс утверждается членами ликвидационной комиссии по согласованию с органом, осуществляющим государственную регистрацию юридических лиц.

Имущество и средства Организации, оставшиеся после прекращения ее деятельности и расчета с бюджетом, работниками Организации, банками и другими кредиторами, расходуются на цели, предусмотренные настоящим Уставом, и не подлежат распределению между членами Организации.

После завершения расчетов с кредиторами ликвидационная комиссия составляет ликвидационный баланс, который утверждается

членами ликвидационной комиссии по согласованию с органом, осуществляющим государственную регистрацию юридических лиц.

10.5. Ликвидация Организации считается завершенной с момента внесения соответствующей записи в государственный реестр юридических лиц органом, осуществляющим государственную регистрацию юридических лиц.

Приложение 2.

к постановлению Правительства Российской Федерации
от 19 июня 2002 года № 439

Форма №	Р 1 1 0 0 1
В _____	
(наименование регистрирующего органа)	(код)

**Заявление
о государственной регистрации юридического лица при создании**

1.	Наименование юридического лица		
1.1.	1.1.1. Организационно-правовая форма		
	1.1.2. Полное, с указанием организационно-правовой формы		
1.2.	Сокращенное		
1.3.	Фирменное		
1.4.	1.4.1. На языке народов Российской Федерации		
	1.4.2. Указать на каком		
1.5.	1.5.1. На иностранном языке		
	1.5.2. Указать на каком		
2.	Адрес (место нахождения)		
2.1.	Постоянно действующего исполнительного органа	Иного органа	Лица, имеющего право действовать от имени юридического лица без доверенности
	[]	[] (нужное отметить знаком V)	[]
2.2.	(наименование органа)		
2.3.			
	2.3.1. Фамилия	2.3.2. Имя	2.3.3. Отчество
	2.3.4. ИНН лица (при его наличии)		
	2.3.5. Вид документа, удостоверяющего личность		
	2.3.6. Серия	2.3.7. Номер	2.3.8. Дата выдачи
	2.3.9. Кем выдан		
	2.3.10. Код подразделения		
2.4.	Адрес в Российской Федерации		
	2.4.1. Почтовый индекс		
	2.4.2. Субъект Российской Федерации		
	2.4.3. Район		
	2.4.4. Город		
	2.4.5. Населенный пункт		
	2.4.6. Улица (проспект, переулок и т.д.)		
	2.4.7. Номер дома (владение)	2.4.8. Корпус (строение)	2.4.9. Квартира (офис)
2.5.	Контактный телефон:		
	2.5.1. Код	2.5.2. Телефон	2.5.3. Факс

3.	Количество учредителей (участников)			
3.1.	Юридических лиц _____ (сведения об учредителях (участниках) указываются в листе А)			
3.2.	Физических лиц _____ (сведения об учредителях (участниках) указываются в листе Б)			
4.	Сведения об уставном капитале (складочном капитале, уставном фонде, паевых взносах)			
4.1.	Уставный капитал <input type="text"/>	Складочный капитал <input type="text"/> (нужное отметить знаком V)	Уставный фонд <input type="text"/>	Паевые взносы <input type="text"/>
4.2.	Составляет _____ рублей			
5.	Сведения о заявителе			
5.1.	5.1.1. Руководитель постоянно действующего исполнительного органа <input type="text"/>	Учредитель юридического лица – физическое лицо <input type="text"/>	Руководитель юридического лица – учредителя <input type="text"/>	Иное лицо, действующее на основании доверенности <input type="text"/>
	(нужное отметить знаком V)			
	5.1.2. Фамилия		5.1.3. Имя	
	5.1.4. Отчество			
	5.1.5. ИНН лица (при его наличии)			
5.2.	5.2.1. Вид документа, удостоверяющего личность			
	5.2.2. Серия		5.2.3. Номер	
	5.2.4. Дата выдачи			
	5.2.5. Кем выдан			
	5.2.6. Код подразделения			
5.3.	Адрес места жительства в Российской Федерации			
	5.3.1. Почтовый индекс			
	5.3.2. Субъект Российской Федерации			
	5.3.3. Район			
	5.3.4. Город			
	5.3.5. Населенный пункт			
	5.3.6. Улица (проспект, переулок и т.д.)			
	5.3.7. Номер дома (владение)		5.3.8. Корпус (строение)	
	5.3.9. Квартира (офис)			
5.4.	Контактный телефон:			
	5.4.1. Код		5.4.2. Телефон	
	5.4.3. Факс			
6.	Представлены документы в соответствии со статьей 12 Федерального закона «О государственной регистрации юридических лиц». Перечень документов указывается в листе В			

7.	<p>Мною подтверждается, что:</p> <ul style="list-style-type: none"> – представленные учредительные документы соответствуют установленным законодательством Российской Федерации требованиям к учредительным документам юридического лица данной организационно-правовой формы (ОПФ); – сведения, содержащиеся в этих учредительных документах, иных представленных для государственной регистрации документах, заявлении о государственной регистрации, достоверны; – при создании юридического лица соблюден установленный для юридических лиц данной ОПФ порядок их учреждения, в том числе оплаты уставного капитала (уставного фонда, складочного капитала, паевых взносов), на момент государственной регистрации; – в установленных законом случаях вопросы создания юридического лица согласованы с соответствующими государственными органами и (или) органами местного самоуправления. <p style="text-align: center;">Заявитель <input style="width: 150px; height: 15px;" type="text"/></p> <p style="text-align: center;">(подпись)</p>														
8.	<p>Заполняется в соответствии со статьей 80 «Основ законодательства Российской Федерации о нотариате»</p>														
8.1.	<table style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 60%;">Подпись заявителя удостоверяю</td> <td style="width: 40%;">Нотариус</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"><input style="width: 150px; height: 15px;" type="text"/></td> <td></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">(подпись)</td> <td></td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="text-align: center;">М.П.</td> </tr> </table>	Подпись заявителя удостоверяю	Нотариус	<input style="width: 150px; height: 15px;" type="text"/>		(подпись)		М.П.							
Подпись заявителя удостоверяю	Нотариус														
<input style="width: 150px; height: 15px;" type="text"/>															
(подпись)															
М.П.															
8.2.	<p>ИНН нотариуса (при его наличии)</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%;"></td> </tr> </table>														
9.	<p>Заполняется должностным лицом регистрирующего органа</p>														
9.1.	<p>9.1.1. Документы представлены</p> <table style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 50%; text-align: center;"> Непосредственно заявителем <input style="width: 100px; height: 15px;" type="text"/> (нужное отметить знаком V) </td> <td style="width: 50%; text-align: center;"> Почтовым отправлением <input style="width: 100px; height: 15px;" type="text"/> </td> </tr> </table> <p>9.1.2. Дата получения документов регистрирующим органом «___» «___» «___» число месяц год</p> <p>9.1.3. Входящий номер _____</p>	Непосредственно заявителем <input style="width: 100px; height: 15px;" type="text"/> (нужное отметить знаком V)	Почтовым отправлением <input style="width: 100px; height: 15px;" type="text"/>												
Непосредственно заявителем <input style="width: 100px; height: 15px;" type="text"/> (нужное отметить знаком V)	Почтовым отправлением <input style="width: 100px; height: 15px;" type="text"/>														
9.2.	<p>9.2.1. Расписка в получении документов</p> <table style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 50%; text-align: center;"> Выдана непосредственно заявителю <input style="width: 100px; height: 15px;" type="text"/> (нужное отметить знаком V) </td> <td style="width: 50%; text-align: center;"> Направлена по почте <input style="width: 100px; height: 15px;" type="text"/> </td> </tr> </table>	Выдана непосредственно заявителю <input style="width: 100px; height: 15px;" type="text"/> (нужное отметить знаком V)	Направлена по почте <input style="width: 100px; height: 15px;" type="text"/>												
Выдана непосредственно заявителю <input style="width: 100px; height: 15px;" type="text"/> (нужное отметить знаком V)	Направлена по почте <input style="width: 100px; height: 15px;" type="text"/>														
	<p>9.2.2. Должность работника регистрирующего органа</p> <p>9.2.3. Фамилия</p> <p>9.2.4. Имя</p> <p>9.2.5. Отчество</p> <p style="text-align: right;"><input style="width: 150px; height: 15px;" type="text"/> подпись</p>														

Страница

0	4
---	---

Форма №

Р	1	1	0	0	1
---	---	---	---	---	---

Лист Б

Сведения об учредителях (участниках) – физических лица*

(Полное наименование создаваемого юридического лица с указанием организационно-правовой формы)

1.	Данные учредителя (участника) – физического лица				
1.1.	Фамилия				
1.2.	Имя				
1.3.	Отчество				
1.4.	ИНН (при его наличии)				
2.	Данные документа, удостоверяющего личность				
2.1.	Вид документа, удостоверяющего личность				
2.2.	Серия	2.3. Номер	2.4.	Дата выдачи	
2.5.	Кем выдан				
2.6.	Код подразделения				
3.	Размер вклада в уставный капитал (указать в рублях)				
4.	Адрес места жительства учредителя (участника) – физического лица				
4.1.	Адрес места жительства в Российской Федерации (при отсутствии указывается место пребывания)				
	4.1.1. Почтовый индекс				
	4.1.2. Субъект Российской Федерации				
	4.1.3. Район				
	4.1.4. Город				
	4.1.5. Населенный пункт				
	4.1.6. Улица (проспект, переулок и т.д.)				
	4.1.7. Номер дома (владение)	4.1.8. Корпус (строение)	4.1.9. Квартира (офис)		
4.2.	Адрес места жительства в стране, резидентом которой является учредитель (участник) – физическое лицо***				
	4.2.1. Страна места жительства				
	4.2.2. Адрес места жительства				

Заявитель

--

(подпись)

* На каждого учредителя (участника) заполняется отдельно.

*** Заполняется в случае, если учредитель (участник) – физическое лицо – иностранный гражданин или лицо без гражданства, которое постоянно проживает за пределами Российской Федерации.

по форме №

Р 1 1 0 0 1

Лист В

Расписка

в получении документов, представленных заявителем в регистрирующий орган для государственной регистрации юридического лица при создании

Настоящим удостоверяется, что заявитель

_____ (фамилия, имя, отчество)

представил, а регистрирующий орган

_____ (наименование регистрирующего органа)

получил « ____ » « ____ » « ____ » вх. № ____ ниже следующие документы
(число) (месяц) (год) (прописью)

(полное наименование создаваемого юридического лица с указанием организационно-правовой формы)

N	Наименование документа (заполнить соответствующую (не) строку(и))	Документы представлены	
		На бумажных носителях (количество листов)	На электронных носителях (наименование файла)
1	2	3	4
1.	Заявление (с приложениями)		
2.	Учредительные документы юридического лица		
2.1.	Устав		
2.2.	Учредительный договор		
2.3.	Положение		
3.	Решение о создании юридического лица		
3.1.	Протокол		
3.2.	Договор		
3.3.	Иной документ в соответствии с законодательством Российской Федерации (указать наименование)		
4.	Выписка из реестра иностранных юридических лиц соответствующей страны происхождения или иное равное по юридической силе доказательство юридического статуса каждого иностранного юридического лица – учредителя Указать количество документов _____		
5.	Документ об уплате государственной пошлины		
6.	Сведения об электронном носителе		
6.1.	Наименование носителя		
6.2.	Количество		

Фонды и другие организации, предоставляющие гранты

- Агентство США по международному развитию** USAID (The US Agency for International Development) – независимое агентство Правительства США. Осуществляет поддержку следующих направлений: развитие демократии, охрана окружающей среды и здоровья населения, установление международных связей, малый бизнес. Распределяет средства, как правило, через другие организации. На сервере дана информация об агентстве, программах, контактах.
- 113035 Москва, ул. Садовническая, 76/71, стр. 3, этаж 2
Тел/факс: (095) 725-4443
[http: www.usaid.gov](http://www.usaid.gov)
- Британский совет.** На сервере дана информация о Совете и поддерживаемых им программах в различных областях (искусство, экономика, образование, право, наука и технологии, социальное развитие и др.), а также по изучению английского языка.
- [http: www.britcoun.org](http://www.britcoun.org)
- Европейский союз.** Союз (The European Union – EU) поддерживает организации и частные лица, действующие в сфере энергетики, образования, охраны окружающей среды и пр. На сервере дана информация о программах EU.
- [http: europa.eu.int /index.htm](http://europa.eu.int/index.htm)
www.eur.ru
- Фонд Евразия.** В рамках программы предоставления малых грантов Фонд Евразия оказывает поддержку инновационным проектам, которые обладают потенциалом существенно способствовать достижению одной или нескольких из следующих целей: развитие частного предпринимательства, государственное управление и местное самоуправление, гражданское общество. На сайте дана подробная информация о программах представительства, рекомендации по составлению заявки на грант.
- Московское представительство
119842 Москва, ул. Волхонка, 14, 4-й этаж, ком. 403
Тел.: (095) 956-12-35, 956-12-39
E-mail: efmoscow@eurasia.msk.ru
[http: www.eurasia.msk.ru](http://www.eurasia.msk.ru)
- Дальневосточное представительство
690091 Владивосток-91, а/я 91-83
Тел.: (4232) 49-1616
Факс: (4232) 49-1620
[http: www.eurasia-rfe.org](http://www.eurasia-rfe.org)
- Фонд Форда. Московское представительство.** Основные цели: укрепление демократических ценностей; искоренение бедности и устранение несправедливости; развитие международного сотрудничества; распространение достижений человечества. Лучший
- 103009 Москва, ул. Тверская, 16/2
Тел.: (095) 935-7051
Факс: (095) 935-7052

способ осуществления этих целей — поддерживать инициативы людей, живущих и работающих там, где имеются проблемы, требующие решения; развивать сотрудничество между некоммерческим, государственным и коммерческим секторами; привлекать к участию в этой деятельности самых разных людей, вне зависимости от возраста, пола, общественного положения и профессии. Заявки принимаются в течение всего года. Суть проекта следует изложить в коротком (не более двух страниц) письме, написанном в произвольной форме, и направить его руководителю одной из программ или главе представительства.

АЙРЕКС (IREX) — Международный совет по научным исследованиям и обменов — является ведущей некоммерческой организацией в Соединенных Штатах Америки, которая разрабатывает и реализует программы в области высшего образования и развития Интернета, занимается вопросами поддержки независимых средств массовой информации и правового гражданского общества как в США, так и в Европе, странах бывшего Советского Союза.

Фонд помощи благотворительным организациям CAF (Чаритиз Эйд Фаундейшн) Россия

Программа посольства Королевства Нидерландов «Матра/КАП». В рамках программы могут быть профинансированы проекты, которые способствуют процессу общественных перемен в данной стране (при этом имеются в виду перемены, затрагивающие организацию граждан, общественные структуры и внутренние связи в обществе в целом), т.е. тому всеобъемлющему процессу общественных перемен, который протекает при переустройстве общества и имеет своей целью построение плюралистического и демократического правового государства. Проекты поддерживаются в том числе в таких сферах как права человека и права меньшинств; укрепление гражданского общества, особенно развитие волонтерства; здравоохранение и др.

E-mail:
moscow@fordfound.org
http:
www.fordfound.org/moscow

IREX/Москва
Россия, Москва
103918 Москва, Газетный пер., 5, 6 этаж
Тел.: (095)956-0978
Факс: (095)956-0977
E-mail: irexmos@irex.ru
www.irex.ru

103050 Россия, Москва,
ул. Тверская 24/2, стр. 1,
под. 3, этаж 5
Тел.: 792-5929
Факс: 792-5986
http: www.cafussia.ru
E-mail:
skravchenko@cafrussia.ru

Посольство Королевства Нидерландов в Москве по адресу:
125009 Москва,
Калашный пер., 6.
Тел.: (095) 797-2900
Факс:(095) 797-2959
E-mail:
mos-matra@minbuza.nl
http: www.netherlands.ru

Канадское агентство международного развития (CIDA) осуществляет свою деятельность в России через следующие фонды:

Канадский Фонд гендерного равенства. Целью фонда является внедрение принципа гендерного равенства в политику и практическую деятельность государства и гражданского общества.

Канадский фонд. Фонд находится в распоряжении посольства Канады в Москве, которое рассматривает заявки российских общественных объединений и неправительственных организаций, направленные на продвижение социальных, демократических и экономических реформ и улучшение условий жизни населения. Главная цель Канадского фонда – поддержка социально-незащищенных слоев населения в их стремлении к самореализации и внесению своего посильного вклада в дело построения гражданского общества в России.

Фонд Гражданское общество. Фонд поддерживает активное участие неправительственных организаций в обсуждении и решении жизненно важных проблем, в формировании политики правительства и частного сектора. Основное внимание Фонд уделяет созданию партнерских отношений. Будет поддерживаться коллективная деятельность, объединяющая партнеров (НПО, госструктуры, бизнес) для реализации общественно значимых проектов. Цель фонда «Гражданское общество» – содействовать демократическому развитию и созданию активного и консолидированного гражданского общества в России.

Комиссия по демократии посольства США. Программа поддерживает демократические инициативы, способствующие развитию гражданского общества в России, включая такие приоритетные направления как проведение информационных кампаний, развитие волонтерского движения для решения широкого круга насущных проблем, таких как торговля людьми, домашнее насилие, борьба со СПИДом, интеграция инвалидов в жизнь общества, и т.д.

Программа малых грантов Всемирного Банка. Цель Программы – поддержка усилий, направленных на расширение участия граждан в процессах международного развития. Она рассчитана на оказание поддержки организациям гражданского общества, участвующим в инициативах, направленных на расширение прав и полномочий групп населения и

121002 Москва,
Староконюшенный
пер., 23
Факс: (095) 956-0135,
956-1578
Тел. (095) 956-6677,
956-6666
<http://www.acdi-cida.ru>

Для получения заявки необходимо позвонить по тел.: (095) 728-5242, отправить запрос по электронному адресу: MoscowDC@state.gov или обратиться по Интернет-адресу: <http://www.usembassy.ru/programs/demcom.htm>.

E-mail:
mvasilieva@worldbank.org
(Васильева
Марина Владимировна),
<http://www.worldbank.org/ru/rus>

отдельных лиц, которые не принадлежат к определенным группам и отстранены от участия в общественной жизни. Максимальная сумма гранта – 15 тыс. долларов США.

XminusY. Поддерживает те группы и организации, деятельность которых зачастую выходит за рамки общества, где они существуют. Поддержка может стать первым импульсом к тому, чтобы группа могла выйти из общественной изоляции или дать возможность привлечь общественное внимание к болезненным вопросам, которые никакая другая организация не решает. Фонд является относительно небольшим агентством и предоставляемые им средства всегда ограничены, что необходимо учитывать при подаче заявки. Максимальная сумма финансирования обычно составляет около 2500 американских долларов.

Global fund for women. Глобальный фонд предоставляет гранты для поддержки общих программ, а также гранты для поддержки женских организаций. Поддерживаются группы работающими над такими вопросами как улучшение общего здоровья женщин, а также их репродуктивного здоровья, поддержка прав лесбиянок и сексуальных меньшинств и ряд других.

Немецко-русский обмен. Основная задача НРО – содействовать процессу становления гражданского общества и демократизации в Российской Федерации через сотрудничество между западноевропейскими и российскими организациями. НРО поддерживает некоммерческие и негосударственные организации, гражданские инициативы в российских регионах.

Фонд Элтона Джона (Elton John AIDS Foundation). Содействует исследованиям в области СПИДа, распространению знаний о СПИДе среди широких слоев населения.

IHRD (International Harm Reduction Development) – международная программа по развитию снижения вреда Института «Открытое общество» в странах Восточной Европы и СНГ. Миссия программы – «Снижение вреда», который наносит употребление наркотиков, в особенности риска заражения ВИЧ.

121069 Москва,
ул. Б. Молчановка, 36-1

Keizersgracht 132,
Amsterdam, Netherlands
1015 CW,
Тел: (3120) 627-9661,
(3120) 622-8229,
E-mail: xminy@xminy.nl

<http://www.globalfundforwomen.org>.
На сервере вы найдете информацию о процедуре подачи заявок.

191040 Санкт-Петербург,
Лиговский просп., 87,
офис 300
Тел./факс:
(812) 118-3793
E-mail: nro@obmen.org
<http://www.obmen.org>

King St Cloisters, Clifton
Wald, London W 6 OGY

<http://www.soros.org/harm-reduction>

Также Вы сможете найти информацию о фондах на следующих сайтах:

- **www.trainet.org** – самая свежая информация о жизни НКО
- **www.rinti.ru/grants** – информация о новых грантовых конкурсах в самых разных сферах
- **www.blago.ru** – сайт содержит информацию о благотворительности в России. Здесь вы сможете найти информацию и о различных фондах, и о ресурсных центрах
- **www.fundersonline.org** – Funders Online. Поиск сайтов независимых фондов по названию, стране, и другим признакам.
- **www.foundations.org** – справочник по фондам и организациям.
- **www.efc.be** – сайт European Foundation Center на английском языке.

Прежде чем вы обратитесь к донору, вы должны понять и дать четкое определение, кто вы, чего вы хотите достигнуть. Вы должны постоянно иметь в виду интересы возможного донора, чтобы соотносить их с интересами вашего проекта и вашей организации. Если у вас есть основная информация о конкурсе, вы можете проанализировать ее и определить, насколько совпадают ваши интересы. Если же у вас есть только контактная информация и краткий перечень основных приоритетов, то, по крайней мере, вы можете определиться с общим перечнем доноров, к которым стоит обратиться и получить более подробную информацию.

Редко кому удается найти фонд, который идеально «подходит» к задуманному проекту. Чаще всего приходится корректировать проект в зависимости от интересов фонда или предлагать фонду профинансировать часть проекта, которая «его устраивает».

Информации о фондах, содержащейся в нашем списке, недостаточно для того, чтобы сразу отправлять заявку. Ищите более подробную информацию на сайтах. Если вы не можете найти дополнительную информацию о фонде в других источниках, запросите ее у самого фонда.

Если из имеющихся у вас материалов о фонде неясно, как в него обращаться, то вы можете:

- позвонить в фонд и объяснить суть проекта;
- договориться и провести встречу с представителями фонда;
- направить в фонд письмо-запрос с кратким описанием вашего проекта и организации (письмо-запрос – краткое письменное обращение в фонд, не более двух страниц, в нем вы кратко описываете свою организацию, предлагаемый проект, причины, по которым, как вам кажется, фонд должен вас поддержать). Такое письмо рассылается сразу многим фондам, оно вас ни к чему не обязывает. Вы быстрее получите информацию, если будет посылать письмо, используя все возможные каналы – электронную почту, факс, почтовое отправление.

СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Алексеева О. Третий сектор, или Благотворительность для «чайников». Москва, 1997.
2. Амбросимова Е.А. Юридические аспекты деятельности некоммерческих организаций: вопросы и ответы. М., «МОКБ «МАРС»», 2000.
3. Гамольский П.Ю., Толмасова А.К. Некоммерческие организации: бухгалтерский учет, налогообложение и правовой статус. М., Бухгалтерский учет, 2004.
4. Савельева И., Недзельский Н., Толмасова А. Группы взаимопомощи. М., Российский Фонд «Имена», 1998.
5. Катаева В.И. Креативный менеджер: Стратегия успеха. М., РУСАКИ, 2003.
6. Микки Мэйхен. Пособие по составлению заявок на гранты.
7. Молодежное добровольчество. Центр развития гражданских инициатив, Владивосток, 2003
8. Недзельский Н., Морозова Е. Поддержка людей, живущих с ВИЧ. М., Просветительский центр «ИНФО-Плюс», 2003.
9. НКО и СМИ: мостик через пропасть. М., АСИ, 2002.
10. Общее управление НКО: курс лекций. Школа управления НКО. Книга 1 (под ред. Центра поддержки НКО). М., 2002.
11. Основные требования к оформлению должностной инструкции. Менеджмент в России и за рубежом, № 6, 1999.
12. Отраслевые особенности учета в некоммерческих организациях. Изд. 2-е (Пашигорева Г.И., Филипенко В.И.). СПб., Питер, 2003.
13. Первые шаги НКО: от идеи до регистрации. Центр развития гражданских инициатив, Владивосток, 2001.
14. Пособие для участников молодежных программ по профилактике злоупотребления наркотиками (рекомендации по написанию и совершенствованию программ). ООН, Нью-Йорк, 2002.
15. Проектный менеджмент. Ти-кит. Совет Европы и Европейская комиссия, Страсбург, 2000.
16. Путь к успеху. Пособие для неправительственных некоммерческих организаций. Центр социально-практического просвещения «Голубка», Москва, 1992.
17. Слабжанин Н. Как эффективно работать с добровольцами. Новосибирск, 2002.
18. Терминология российского некоммерческого сектора. Словарь-справочник. Автор-составитель Слободская М.А. М., Изд-во «Права человека», ИПГО, 1996.
19. Управление некоммерческими организациями в России. Юнайтед Уэй Интернешнл и Университет Джона Хопкинса, Москва, 1992.
20. Устойчивое развитие некоммерческой организации. Справочно-информационное пособие. М., Центр поддержки НКО, 2000.
21. Шугрин И.С. Целевое финансирование (гранты) и предпринимательская деятельность некоммерческих организаций. АНО «Консультативный центр по праву и налогообложению», Новосибирск, 2001.
22. Юрченко Л.В. Не жди, не бойся, не проси (платные услуги некоммерческих организаций). МФО СЦПОИ, Новосибирск, 2000.
23. Юрьев С.С. Правовое регулирование деятельности некоммерческих организаций в Российской Федерации. М., «Бином», 1999.