



Правительство Ростовской области
Ресурсный центр социального развития
Культурно-оздоровительной
общественной организации
“ЗДОРОВАЯ ПЛАНЕТА”



МЕНЕДЖМЕНТ В НКО

методическое пособие



2014

Лычак К.Д., Макушкин С.Д.,Коробкина Л.О. Менеджмент в НКО/
Методическое пособие. - Ростов-на-Дону, 2014.

Компьютерная верстка и дизайн: Лычак К.Д.

Методическое пособие подготовлено редакционной коллегией культурно-оздоровительной общественной организации “Здоровая планета” в рамках реализуемого совместно с Правительством Ростовской области проекта “Ресурсный центр социального развития Ростовской области”.

Пособие “Менеджмент в НКО” предназначено для руководителей, членов, сотрудников и волонтеров социально ориентированных некоммерческих организаций.

В пособии приводятся наиболее важные аспекты управления НКО: органы управления НКО, членство, управление командой и управление имиджем, финансовое управление, отчетность организации и другие. Задача пособия – ознакомить специалистов НКО с основами управления в НКО и подготовить их для дальнейшего самостоятельного более глубокого изучения этой темы.

Сайт организации: www.zdorovaya-planeta.ru

Правительство Ростовской области
Ресурсный центр социального развития
Культурно-оздоровительной
общественной организации
“ЗДОРОВАЯ ПЛАНЕТА”

Лычак К.Д., Макушкин С.Д., Коробкина Л.О

МЕНЕДЖМЕНТ В НКО

Методическое пособие

Ростов-на-Дону
КООО “Здоровая планета”
2014

ЧТО ТАКОЕ НКО?



Некоммерческой организацией является организация, не имеющая извлечение прибыли в качестве основной цели своей деятельности и не распределяющая полученную прибыль между участниками. Некоммерческие организации могут создаваться для достижения социальных, благотворительных, культурных, образовательных, научных и управленческих целей, в целях охраны здоровья граждан, развития физической культуры и спорта, удовлетворения духовных и иных нематериальных потребностей граждан, защиты прав, законных интересов граждан и организаций, разрешения споров и конфликтов, оказания юридической помощи, а также в иных целях, направленных на достижение общественных благ.

*Федеральный Закон Российской Федерации № 7-ФЗ
от 12 января 1996 г. «О некоммерческих организациях»*

Гражданский кодекс Российской Федерации (далее – ГК РФ) в части I в главе 4 «Юридические лица» подробно регламентирует основы образования и функционирования юридических лиц. В статье 48 ГК РФ определяется понятие юридического лица: «Юридическим лицом признается организация, которая имеет в собственности, хозяйственном ведении или оперативном управлении обособленное имущество и отвечает по своим обязательствам этим имуществом, может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, нести обязанности, быть истцом и ответчиком в суде».

Различают два основных типа организаций:

- коммерческие организации, которые создаются с целью получения прибыли;
- некоммерческие организации (далее - НКО), которые создаются в иных целях – например, с целью развития и популяризации отдельных видов спорта, распространения идей здорового образа жизни.

Общественный характер деятельности - это главная особенность некоммерческих организаций, отличающая их от других хозяйствующих субъектов.

Организационно-правовые формы некоммерческих организаций, их процесс создания устанавливает ст. 50 ГК РФ. НКО признается организация (юридическое лицо), не имеющая извлечение прибыли в качестве основной цели своей деятельности и не распределяющая полученную прибыль между своими участниками. В той же ст. 50 ГК РФ указано, что юридическое лицо, являющееся НКО, может создаваться в форме потребительского кооператива, общественной или религиозной организации (объединения), учреждения, благотворительного и иного фонда, а также в других формах, предусмотренных законом. Деятельность каждого из видов некоммерческих организаций дополнительно регулируется специальным законодательством.

УПРАВЛЕНИЕ НКО. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

В данном пособии приводятся наиболее важные аспекты управления НКО: органы управления НКО, членство, управление командой и управление имиджем, финансовое управление, отчетность организации и другие. Задача пособия – ознакомить специалистов НКО с основами управления в НКО и подготовить их для дальнейшего самостоятельного более глубокого изучения этой темы.

В соответствии с Федеральным законом «О некоммерческих организациях» структура, компетенция, порядок формирования и срок полномочий органов управления некоммерческой организацией, порядок принятия ими решений и выступления от имени некоммерческой организации устанавливаются учредительными документами некоммерческой организации.

Высшими органами управления некоммерческими организациями в соответствии с их учредительными документами являются: коллегиальный высший орган управления для автономной некоммерческой организации; общее собрание членов для некоммерческого партнерства, ассоциации (союза). Порядок управления фондом определяется его уставом.

Состав и компетенция органов управления общественными организациями (объединениями) устанавливаются в соответствии с законами об их организациях (объединениях).

Основная функция высшего органа управления некоммерческой организацией - обеспечение соблюдения некоммерческой организацией целей, в интересах которых она была создана.

К компетенции высшего органа управления некоммерческой организацией относится решение следующих вопросов:

1. Изменение устава некоммерческой организации.
2. Определение приоритетных направлений деятельности некоммерческой организации, принципов формирования и использования ее имущества.
3. Образование исполнительных органов некоммерческой организации и досрочное прекращение их полномочий.
4. Утверждение годового отчета и годового бухгалтерского баланса.
5. Утверждение финансового плана некоммерческой организации и внесение в него изменений.
6. Создание филиалов и открытие представительств некоммерческой организации.
7. Участие в других организациях.
8. Реорганизация и ликвидация некоммерческой организации (за исключением ликвидации фонда).

Учредительными документами некоммерческой организации может предусматриваться создание постоянно действующего коллегиального органа управления, к ведению которого может быть отнесено решение вопросов 5 и 8. Остальные вопросы относятся к исключительной компетенции высшего органа управления некоммерческой организацией.

Общее собрание членов некоммерческой организации или заседание коллегиального высшего органа управления некоммерческой организацией правомочно, если на указанном собрании или заседании присутствует более половины его членов.

Решение общего собрания или заседания принимается большинством голосов членов, присутствующих на собрании или заседании. Решение общего собрания или заседания по вопросам исключительной компетенции высшего органа управления некоммерческой организацией принимается единогласно или квалифицированным большинством голосов.

Некоммерческая организация не вправе осуществлять выплату вознаграждения членам ее высшего органа управления за выполнение ими возложенных на них функций, за исключением компенсации расходов, непосредственно связанных с участием в работе высшего органа управления.

Исполнительный орган некоммерческой организации может быть коллегиальным и (или) единоличным. Он осуществляет текущее руководство деятельностью некоммерческой организации и подотчетен высшему органу управления некоммерческой организацией. К компетенции исполнительного органа некоммерческой организации относится решение всех вопросов, которые не составляют исключительную компетенцию других органов управления некоммерческой организацией.

В состав органов управления, попечительских или наблюдательных советов, иных органов иностранных некоммерческих неправительственных организаций и действующих на территории Российской Федерации их структурных подразделений не могут входить лица, замещающие государственные или муниципальные должности, а также должности государственной или муниципальной службы, если иное не предусмотрено международным договором Российской Федерации или законодательством Российской Федерации. Указанные лица не вправе заниматься оплачиваемой деятельностью, финансируемой исключительно за счет средств иностранных государств, международных и иностранных организаций, иностранных граждан и лиц без гражданства, если иное не предусмотрено международным договором Российской Федерации или законодательством Российской Федерации.

ЧЛЕНСТВО В НКО

В соответствии с Федеральным законом Российской Федерации от 5 мая 2014 г. N 99-ФЗ "О внесении изменений в главу 4 части первой Гражданского кодекса Российской Федерации и о признании утратившими силу отдельных положений законодательных актов Российской Федерации", вступающим в силу с 1 сентября 2014 года, некоммерческие организации могут создаваться в следующих организационно-правовых формах:

- потребительские кооперативы;
- общественные организации (в том числе политические партии и профсоюзы);
- ассоциации (союзы);
- товарищества собственников недвижимости (в том числе жилья);
- казачьи общества;
- общины коренных малочисленных народов Российской Федерации; фонды (в том числе общественные и благотворительные);
- фонды (общественные и благотворительные);

- учреждения (государственные, муниципальные, частные);
- автономные некоммерческие организации;
- религиозные организации;
- публично-правовые компании.



Органы управления и членство в наиболее часто используемых организационно-правовых формах НКО приведены в схеме 1.

Также с 1 сентября 2014 года членами общественных организаций будут признаваться исключительно граждане, никаким иным субъектам, в том числе общественным объединениям, не предоставлено право входить в состав общественной организации.

Схема 1. Органы управления и членство в наиболее часто используемых организационно-правовых формах НКО

	Цель создания	Членство и членские сборы	Высший руководящий орган	Порядок управления имуществом	Ограничения по трудоустройству членов высшего органа управления
Общественная организация	Совместная деятельность для защиты общих интересов и достижения уставных целей объединившихся граждан	Есть	Общее собрание членов (съезд, конференция)	Учредители, члены не сохраняют прав на переданное ими в собственность организации имущество.	Нет
Некоммерческое партнерство	Содействие членам в осуществлении деятельности направленной на достижение общественных благ.	Есть	Общее собрание членов	Учредители, члены передают имущество в собственность некоммерческого партнерства, не отвечают по обязательствам некоммерческого партнерства, при выходе из членства имеют возможность получить обратно членские взносы, либо имущество, либо его денежный эквивалент стоимости имущества.	Нет
Ассоциация (союз)	Создается для представления и защиты общих, в том числе профессиональных интересов, для достижения общественно-полезных, а так же иных не противоречащих закону и имеющих некоммерческий характер целей, в частности, координацию их предпринимательской деятельности	Есть	Общее собрание членов	Ассоциация (союз) является собственником своего имущества, не отвечает по обязательствам учредителей, членов, члены либо учредители, в случае, предусмотренном Уставом могут нести субсидиарную ответственность по обязательствам ассоциации	Нет

Автономная некоммерческая организация	Предоставление услуг в области здравоохранения, культуры, науки, права, физической культуры и спорта и иных услуг	Нет	Регулируется Уставом АНО – название, исключительные полномочия, состав, требования Законодательства – орган должен быть коллегиальным	Учредители передают имущество в собственность АНО, не отвечают по обязательствам АНО	Да
Фонд	Социальные, благотворительные, культурные, образовательные или иные общественно полезные цели	Нет	Регулируется Уставом – название, исключительные полномочия, состав	Учредители передают имущество в собственность фонда, не отвечают по обязательствам фонда	Нет
Частное Учреждение	Осуществление управленческих, социально-культурных или иных функций некоммерческого характера	Нет		Имущество закрепляется за учреждением на праве оперативного управления, собственник полностью или частично. Собственник несет субсидиарную ответственность по обязательствам учреждения при недостатке денежных средств	Нет

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Очень немногие НКО могут предложить уровень зарплаты, сравнимый с уровнем зарплат в бизнесе, или стабильность, присущую государственной службе. Поэтому мотивация работников НКО в основном заключается в выполнении социальной миссии организации, возможности самореализации, выполнении работы, которая нравится. Сотрудников и добровольцев НКО удерживает и привлекает главным образом не зарплата, а вдохновляющая, творческая, теплая атмосфера, возможность делать хорошее дело, в которое они верят, желание реализовывать свои таланты и способности в проектах некоммерческой организации, а также возможность реализовать и свои проекты, проявить и развить свой творческий, созидательный потенциал.

Таким образом, важно донести до работников НКО, ее членов и волонтеров существенные преимущества общественной деятельности и соответствующих проектов: для эффективной работы по проекту руководителю необходимо обеспечить, чтобы эти преимущества видели все его участники, волонтеры и партнеры. Среди ключевых:

1) Высокий социальный статус, положительный имидж.

2) Команда, проверенная совместной работой, способная обеспечить эффект в других сферах жизнедеятельности ее участников.

- 3) Развитые коммуникации с представителями власти и общественности.
- 4) Возможность перевода определенной деятельности в социальное предпринимательство.
- 5) Опыт руководящей и организационной деятельности.
- 6) Портфолио для личного продвижения.
- 7) Организационный ресурс команды.
- 8) Участие в государственных программах и государственных грантах.
- 9) Льготное или безвозмездное участие в образовательных программах, в т.ч. государственных.
- 10) Участие в тренингах личностного роста.
- 11) Возможность дополнительного заработка.



Три подхода к управлению работниками в НКО

Рассмотрим три практических модели управления персоналом и кадрового менеджмента в НКО.

1) Первый практический подход называют классическим. Данный подход основан на чётких должностных инструкциях, которые фиксируют требования к исполнению работниками своих служебных обязанностей. Внутренними организационными правилами регулируются вопросы оценки трудовой деятельности и размера заработной платы, замещения должностей и продвижения по карьерной лестнице. Такой подход отличается рациональностью, понятностью и четкостью, поэтому его в той или иной степени используют все организации.

2) Второй подход - рыночный. В его основе лежат договоры и контракты. Так как такие договора заключаются с каждым конкретным специалистом, то они соответственно носят индивидуальный характер в отличие от тех же инструкций, которые в организации едины для всех. Рыночный подход существовал и развивался всегда, просто раньше он был больше ограничен различными специальностями. Например, творческие специальности почти всегда подразумевали контрактные обязательства, а сейчас к ним присоединилось огромное количество новых профессий: юристы, аудиторы, программисты, различного рода консультанты и многие другие. Достаточно часто небольшим организациям выгоднее на определённые функции нанимать временных работников, чем постоянно держать их в штате. Рыночный подход фактически приравнивает такую организацию к некоей совокупности проектов, оговоренных в индивидуальных контрактах. Человек на практике работает не в организации, а в рамках проекта.

Однако, если использовать в НКО только сотрудников, нанятых в соответствии с рыночным подходом, то пропадёт сам дух некоммерческой организации и её деятельность окажется неэффективной. Кроме того, в рамках проектов очень часто требуется создание команд и в целом внутриорганизационное взаимодействие в НКО больше построено на неформальных принципах. Поэтому на рыночной основе лучше нанимать сотрудников, которые в силу своих служебных обязанностей смогут работать индивидуально, а для тех, кто должен постоянно взаимодействовать с другими, следует использовать третий - групповой или командный - подход.

3) Командный подход особенно актуален для организаций с малоуровневыми структурами управления, где целые группы сотрудников выполняют функции управления. Такие команды построены на неформальных отношениях, где каждый человек должен стать полноценным участником команды, и результат его труда оценивается не по его индивидуальным достижениям, а только в привязке к успеху всей команды и организации в целом.

Все три подхода могут быть использованы в одной организации только по отношению к различным группам работников. В отношении временных работников нужно использовать рыночный подход, штатных сотрудников - классический, а в случае создания временных самоуправляемых объединений внутри организации - командный.

Самое главное, чтобы по отношению к одним и тем же сотрудникам не применялись одновременно сразу два подхода. Такое смешение разрушает логику управления персоналом и к тому же плохо воспримется самими работниками.

Сотрудникам любой организации важно иметь четкое представление о своих функциональных обязанностях. У профессионально работающей НКО обязательно должны быть следующие документы:

Должностная инструкция /описание работы:

Должностная инструкция сотрудника или описание работы добровольца обычно включают три составных части: общее описание работы; предписание, перед кем отчитывается лицо, выполняющее работу, и кто подчиняется ему; перечень определенных обязанностей и функций.

В больших организациях описания работы могут содержать и четвертый элемент – критерий выполнения работы, который описывает в деталях минимальный уровень выполнения того или иногда задания для сотрудника.

Описание работы добровольца может быть не столь подробным, но обязательно должно содержать письменное описание того, что ожидается от кандидата на выполнение этой работы.

Руководство для персонала

Политика и процедуры, касающиеся сотрудников (включая добровольцев), могут быть изложены в Руководстве для персонала. В Руководстве должна содержаться следующая информация:

- процедуры по занятости и компенсации,
- процедуры по оценке персонала,
- политика, касающаяся конфликта интересов,
- процедуры увольнения и разрешения споров,
- работа и процедуры головного офиса.

Чем яснее «Описание работы» и «Руководство для персонала», тем меньше вероятность возникновения недопонимания или конфликтов.

Мотивация

Очень важно соответствие работы в НКО ожиданиям сотрудника или добровольца. При привлечении сотрудников основной вопрос – как найти таких людей, у которых есть потенциал стать настоящим профессионалом и посвятить свою карьеру вашей НКО. Для

того чтобы привлечь и удержать таких людей, необходимо понять их ожидания от работы в вашей организации и создать соответствующие условия.



Для этого нужно:

- внимательно слушать;
- определить, в чем человек лично заинтересован;
- поддерживать контакт и развивать отношения;
- поручать и доверять людям достойные, ответственные задания;
- выразить благодарность.

Особенностью третьего сектора является волонтерский труд. Привлечь добровольцев в первый раз несложно. Гораздо сложнее сделать это так, чтобы они захотели вернуться к вам.

Поэтому одним из важнейших направлений в управлении человеческими ресурсами является определение мотивации добровольцев и сотрудников.

Наиболее распространенные нематериальные варианты мотивации сотрудников и добровольцев НКО:

- Обучение (формальное и неформальное обучение особенностям работы и процессов в организации). Создание информационного обмена: вы получаете информацию для того, чтобы совершенствовать вашу программу, а они получают информацию от вас.

- Возможности для роста. Нужно создать условия для развития их навыков, воплощения своих проектов, осуществления идей.

Культура организации

Для создания дружеского, вдохновляющего окружения и теплой, творческой атмосферы руководителю необходимо формировать соответствующую культуру организации:

- Руководитель должен знать имена абсолютно всех сотрудников, добровольцев, участников. Если в вашей программе участвует много добровольцев, можно подготовить нагрудные значки (бейджи), которые добровольцы, участники будут носить на работе.

- Будьте вежливы и учтивы со всеми, не пренебрегайте ими, старайтесь ответить на все их вопросы.

- Не забывайте про юмор. Независимо от того, насколько непроста рабочая ситуация, немного смеха всегда поможет ее несколько улучшить.

- Создайте условия, чтобы добровольцы и сотрудники познакомились друг с другом.

- Проявляйте благодарность. «Спасибо!» должно стать словом, звучащим каждый день.

- Признание. Основным свидетельством роста НКО является повышение престижа и улучшение имиджа организации. Можно организовать большой праздник и провести награждения по различным категориям.

Часто всю коллектив НКО состоит из небольшой группы людей, которые работают над осуществлением конкретных проектов. Поэтому для руководителя НКО, как и для руководителя проектной группы в организации большего размера, важно понимать принципы и особенности работы людей в команде.

Любая группа или команда проходит цикл развития от создания группы до завершения проекта и работы группы. Внутри большой организации проектные группы могут меняться. В зависимости от привычек и стереотипов участников у них могут быть различные ожидания относительно ролей участников группы, правил взаимодействия и процесса принятия решений.

Несовпадение ожиданий часто приводит к конфликтам. Поэтому все роли, правила, полномочия и процесс принятия решений должны быть открыто обсуждены и записаны в группе с момента ее создания.

Письменный документ поможет впоследствии быстро решать споры и разногласия. Он может быть составлен в произвольной форме и содержать краткое описание процедуры работы группы. Например:

- Коммуникации: отвечать на электронные сообщения в течение суток, перезванивать при получении звонков на мобильный телефон в течение суток.

- Разделение ролей: планировщик, оценщик, «писарь», и т.д. в зависимости от проекта.

- Принятие решений: по формальному старшинству (начальник принимает решение), консультативно (после совещания с сотрудниками), решение принимается большинством, решение принимается в случае достижения консенсуса.

Руководителю группы, формальному или неформальному лидеру, так же как и руководителю организации, необходимо понимать, что в группе могут сложиться различные типы взаимодействий в зависимости от индивидуальных особенностей ее членов. При этом нужно выделять личные индивидуальные особенности группы и поручать задания, взаимодействовать с ними в зависимости от их склонностей.

Если у сотрудника лучше развита логика, то ему нужно поручать разработку логистики, составление плана. Креативный участник должен быть ответственным за мозговой штурм и новые идеи. Медленный, но тщательный сотрудник должен выполнять работу по сведению документов и т.п.

Всегда полезно спросить у самого сотрудника, члена рабочей группы, в чем он видит себя более успешным. При этом часто сотрудники, которые кажутся «трудными», задают «каверзные» вопросы, в действительности выполняют очень важную роль внутреннего контролера и оценщика успешности работы группы.

УПРАВЛЕНИЕ ИМИДЖЕМ

Имидж НКО - это творческий процесс создания целостного образа, который представляет НКО миру в словах и картинках. Образ формируется как словами в названии НКО, так и формулировкой миссии организации.

Миссия – это философия и предназначение, смысл существования организации. Философия организации определяет ценности, убеждения и принципы, в соответствии с которыми организация осуществляет свою деятельность.

С управленческой точки зрения миссия представляет собой основу для установления целей организации, помогает выработке стратегических планов, способствует лучшему пониманию платными сотрудниками и волонтерами смысла и содержания их деятельности в организации, повышает мотивацию. Кроме того, миссия способствует формированию или закреплению определенного имиджа организации в представлении доноров и партнеров некоммерческой организации.



Хорошо сформулированная миссия проясняет то, чем является организация и какой она стремится быть, а также показывает отличие организации от других, ей подобных. Для этого в формулировке миссии следует постараться кратко и ясно отразить основную цель, содержательную сферу и географический регион деятельности организации, а также ее философию. При этом миссия должна быть сформулирована таким образом, чтобы она исключала возможность неоднозначного толкования, но в то же время оставляла простор для творческого и гибкого развития организации.

Еще одна важная составляющая образа организации – логотип. Он должен быть простым и легко запоминающимся, а также (желательно) содержать не больше двух цветов, что уменьшает затраты на полиграфическую продукцию с логотипом организации. Логотип должен создавать визуальный образ вашей миссии. В нем также необходимо избегать возможности двойного трактования символов и слов.

Наличие согласованных названия, миссии и логотипа значительно облегчает создание материалов для продвижения и само продвижение организации.

Вторая составляющая имиджа организации - ее репутация. Наилучший способ приобрести хорошую репутацию – это хорошо делать свою работу. Тогда положительные отзывы об НКО могут принести больше, чем красивая маркетинговая кампания. Но и пренебрегать современными методами маркетинга и PR не следует.

Продвижение организации и ее проектов целесообразно по следующим каналам:

- проведение публичных акций (исключение — протесты и митинги категорически не рекомендуются);
- опросы населения и анкетирование;
- публикации на сайтах проекта и поддерживающих организаций (необходимо постоянное обновление сайтов, особенно новостных материалов);
- публикации в печатных изданиях.

Формированию позитивного имиджа и репутации организации во многом способствует открытость в работе. Публикация финансовых, а не только содержательных отчетов о деятельности способствуют формированию доверия и уважения к организации.

В последнее время открытость и прозрачность НКО приобретают все большее значение для развития гражданского общества и некоммерческого сектора в России. Для повышения уровня доверия сообщество НКО проводит конкурсы годовых отчетов (например, «Точка отсчета») на сайте «Портал НКО»), публикации финансовых отчетов на сайте организации и брошюрами.



Успешное продвижение организации не обязательно должно вовлекать значительные финансовые вложения. Многие средства массовой информации готовы предоставлять услуги по социальной рекламе и публиковать социально значимую информацию бесплатно. Конечно, с представителями СМИ также нужно налаживать и поддерживать постоянные контакты и добрые отношения.

Некоторые методы, не требующие финансовых затрат и при этом имеющие значительный информационный эффект: рассылка пресс-релизов, создание групп в соцсетях, размещение видеороликов на ресурсе YouTube, трансляция видео с использованием портала Ustream и др.

Обязательна благодарность партнерам и участникам проектов, а именно:

- 1) Руководителям органов власти, поддержавших проект или оказавших содействие в его осуществлении.
- 2) Партнерам, оказавшим организационную, финансовую, консультационную и другие формы поддержки.
- 3) Руководителю организации - принимающей стороны (например, директору школы, на территории которой проведено мероприятие).
- 4) Творческим и спортивным коллективам и другим участникам, принявшим участие в программе мероприятия.
- 5) Добровольцам и волонтерам.
- 6) Победителям и активным участникам мероприятий.

Благодарность усиливает положительный эффект от проекта и позволяет еще надолго сохранять положительный имидж, обширные коммуникации, что способно дать каждому участнику дополнительный «балл» в развитии. В свою очередь, отсутствие благодарности может перечеркнуть многие положительные эффекты проекта, в том числе возможности участников в данной сфере и налаженные связи, также весьма ощутимо может пострадать имидж.

Наиболее распространенные и эффективные формы благодарности:

- грамоты и благодарственные письма;
- призы и подарки;
- продолжение сотрудничества вне проекта

(в т.ч. продвижение партнера);

- льготы и преференции;
- публичное признание.



ФИНАНСОВОЕ УПРАВЛЕНИЕ

Финансовое управление в НКО включает процесс планирования решений, направленных на укрепление устойчивости и финансовой независимости организации, а также контроль по регулированию денежных операций, приобретению фондов, привлечению ресурсов.

Финансовое управление также включает в себя анализ имеющихся ресурсов и формирование стратегии и тактики по их использованию, по привлечению дополнительных ресурсов для реализации выбранных направлений деятельности. Финансовая стратегия выстраивается в тесной связи с общей стратегией деятельности и развития организации.

Основные стратегии управления ресурсами в НКО:

1. Привлечение. Акцент в этой стратегии делается именно на постоянное и эффективное привлечение ресурсов (через фандрайзинг, членские взносы, предпринимательскую деятельность и т.д.).

2. Сохранение. Эта стратегия строится на том, чтобы максимально экономно и рационально использовать наличные ресурсы, планировать такую деятельность и таким образом, чтобы потребность организации в новых ресурсах была минимальной.

3. Приумножение. Главный подход в этой стратегии в том, чтобы развить и приумножить те ресурсы, которые у организации уже есть, сделать так, чтобы их эффективность была максимальной. Например, стратегия приумножения может привести к таким решениям, как инвестиции имеющихся у организации средств (чтобы деньги «работали»), дополнительное обучение и развитие сотрудников (чтобы максимально повысить квалификацию и мотивацию уже работающих в НКО людей) и т.д.

Эти стратегии редко применяются в «чистом» виде: обычно руководитель реализует их сочетание в той или иной пропорции. Тем не менее важно осознавать их как разные подходы. В зависимости от внутренних обстоятельств организации и состояния внешней среды на определенный период жизни организации одна из этих стратегий может быть принята как опорная.



Финансовое планирование

Финансовое планирование – первая ступень процесса финансового управления, направленная на решение следующих основных задач:

- обоснование экономической необходимости и целесообразности конкретного проекта, программы;
- расчет ожидаемых результатов деятельности;
- определение источников и порядка финансирования.

Финансовое планирование в НКО представляет собой циклический процесс, состоящий из следующих основных этапов:

- этап стратегического планирования, в котором участвует программный персонал и руководство НКО и результатом которого становится общий стратегический план программной деятельности организации;

- анализ внешней среды – оценка ситуации, в которой находится организация в данный момент, и факторов, которые оказывают влияние на выбор финансовых возможностей организации (политическая, экономическая ситуация, политика доноров, спонсоров, финансирующих агентств, ожидания целевых групп, налоговая политика государства и др.);

- анализ внутренних возможностей организации – наличие трудовых, временных, технических ресурсов в организации, соответствие выбранной стратегии целям и задачам по уставным документам, выявление «узких» мест и возможность более эффективного использования имеющихся резервов;

- постановка финансовых целей и задач – выбор на основании данных о внешнем окружении и внутренних возможностях организации путей финансирования деятельности, определенной в стратегическом плане;

- этап операционного планирования, в процессе которого менеджеры составляют на основе качественных стратегических решений конкретные планы выполнения выбранной стратегии;

- написание общего бюджета организации, определяются источники финансирования и общие направления расходования средств;

- написание оперативных бюджетов – более детальная проработка краткосрочных бюджетов и смет отдельных проектов и мероприятий, составление календарных планов и бюджетов денежных потоков;

- финансовый контроль и анализ финансового состояния – заключительный этап финансового планирования, на котором контролируется выполнение поставленных задач, определяется уровень, которого НКО достигла, анализируются положительные и отрицательные результаты и факторы, которые повлияли на эти результаты, выявляются «узкие» места и делаются выводы для последующего планирования.

Источниками формирования финансовых и материальных средств некоммерческой организации могут быть:

- 1) регулярные и единовременные поступления от учредителей, участников, членов;
- 2) добровольные имущественные взносы и пожертвования;
- 3) выручка от реализации товаров, работ, услуг;
- 4) дивиденды, доходы, проценты, получаемые по ценным бумагам, вкладам, долевым участиям в коммерческих организациях;
- 5) доходы, получаемые от коммерческого использования собственности некоммерческой организации.

Положениями ГК РФ установлено, что НКО может осуществлять предпринимательскую деятельность, то есть самостоятельную, осуществляемую на свой риск деятельность, направленную на систематическое получение прибыли от пользования имуществом, продажи товаров, выполнения работ или оказания услуг.



Особенностями предпринимательской деятельности в НКО является:

- 1) Основной целью создания НКО не может быть извлечение прибыли, но при этом НКО может осуществлять предпринимательскую деятельность, прибыль же направляется не на распределение между учредителями и членами, а на уставные цели НКО.

- 2) Предпринимательскую деятельность НКО может осуществлять только после своей государственной регистрации в качестве юридического лица. Так как отдельные организационно-правовые формы некоммерческих организаций могут осуществлять деятельность, для которой они созданы без регистрации юридического лица (например, общественное движение), то для осуществления предпринимательской деятельности НКО должно зарегистрироваться.

Одной из самых насущных проблем некоммерческой организации является организация оперативного финансового контроля за целевым использованием средств, что может быть достигнуто разработкой финансовых процедур и мер контроля. Методики сбора, обработки и распределения финансовой информации могут быть следующими:

- общая информация об организации, структура управления;
- механизм составления и утверждения бюджетов;
- виды составляемых бюджетов;
- структура доходов, источники финансирования, расчет собственного вклада;
- структура расходов (применяемые статьи – перечень, классификация, распределение);
- методика распределения общеадминистративных расходов;
- процедура закупок;
- оценка персонала;
- организация контроля за использованием средств.

Система управленческого контроля некоммерческой организации должна обеспечивать выполнение следующих критериев: соответствие принятых обязательств действующему законодательству РФ; сохранение имущества от порчи, потери, нецелевого использования или присвоения; ведение необходимой отчетности по суммам доходов и расходов в соответствии с требованиями, процедурами или рекомендациями доноров.

Кроме финансовых процедур организацию и координацию деятельности по управлению финансовыми потоками в НКО обеспечивает финансовый учет в организации.

Финансовый учет

Размеры и структура дохода некоммерческой организации, а так же сведения о размерах и составе ее имущества, о расходах, численности и составе работников, об оплате их труда, об использовании безвозмездного труда граждан в деятельности некоммерческой организации, в отличие от коммерческих организаций, не могут быть предметом коммерческой тайны.

Цель финансового учета – получение информации о состоянии хозяйственных средств и источников их образования.

Ответственность за организацию бухгалтерского учета в организациях, соблюдение законодательства при выполнении хозяйственных операций несут руководители организаций, поэтому каждому руководителю важно понимать, что должны включать в себя финансовые и учетные процедуры.

Учетная политика – это специфические методы бухгалтерского учета, выбираемые и последовательно применяемые организацией, сформированные на основании норм Положения по бухгалтерскому учету ПБУ 1/2008 «Учетная политика организации» (утвержденного Приказом МФ РФ от 06.10.2008 г. № 106н (с изм. на 18.12.2012г.), в котором под учетной политикой организации понимается принятая ею совокупность способов ведения бухгалтерского учета – первичного наблюдения, стоимостного измерения, текущей группировки и итогового обобщения финансово-хозяйственной деятельности.



Учетная политика НКО формируется главным бухгалтером организации и утверждается приказом руководителя НКО.

Необходимость формирования учетной политики у организаций возникает, когда законодательными актами предусмотрено несколько вариантов способов бухгалтерского учета, и организация выбирает один из них; когда законодательство не содержит регламентации отражения в бухгалтерском учете тех или иных операций и действий, и организация разрабатывает их самостоятельно.

Для формирования учетной политики в НКО необходимо утверждать:

- методы оценки отдельных видов активов и обязательств организации;
- рабочий план счетов бухгалтерского учета;
- формы первичных учетных документов, по которым не предусмотрены типовые и унифицированные формы;
- формы документов для внутренней бухгалтерской отчетности;
- технология обработки учетной информации;
- порядок проведения инвентаризации активов и обязательств организации;
- порядок контроля за хозяйственными операциями;
- проведение внутренней и внешней аудиторской проверки и др.

Бюджетирование в НКО

Реализация проектов некоммерческой организации является фактором, определяющим некоммерческий характер деятельности в соответствии с уставными целями и задачами организации. Независимо от источника финансирования этих проектов распределение ресурсов в НКО носит целевой характер. Поэтому даже при ведении НКО предпринимательской деятельности доходы и расходы по этой деятельности учитываются отдельно, то есть распределяются целевым образом.

Для некоммерческой организации, осуществляющей свою деятельность за счет целевых поступлений, смета, бюджет и финансовый план играют определяющую роль в механизме финансового управления и являются информационной базой для принятия решений во всех областях экономической деятельности НКО.

Смета – расчет затрат на конкретное мероприятие, процесс.

Бюджет – таблица доходов и расходов на определенный период, например, на год. Доходная часть бюджета показывает все возможные источники финансирования на указанный период. Расходная часть бюджета группирует затраты в определенные категории – статьи расхода. Для большинства организаций достаточным является стандартная группа из 10-15 категорий. Разница между доходами и расходами показывает экономию или дефицит бюджета. Бюджет в виде таблицы является обязательной частью финансового плана.

Финансовый план – документ, который помимо бюджета включает в себя календарный план, описание финансовой ситуации организации, цели финансовой стратегии, способы привлечения средств, методы анализа.

Смета должна содержать прогнозируемые источники и способы привлечения финансирования для реализации проекта, мероприятия и необходима для оценки и распределения имеющихся ресурсов НКО и планирования привлечения дополнительных средств.



Смету необходимо детализировать ровно настолько, чтобы потенциальные партнеры или финансирующие организации видели, на что именно пойдут их средства или конкретный материальный вклад. Т.е., например, описание медийной аппаратуры должно состоять из вида ее составляющих (например, проектор, колонки), количества, но без указания конкретной марки (это, как правило, вызывает ряд затруднений при организации снабжения, особенно если существует временной разрыв).

На основе бюджета организуется контроль расходования средств в соответствии с утвержденным планом, а также осуществляется анализ финансового состояния организации на текущий момент.

Таким образом, путем разработки бюджета организация переводит язык планирования проектов в финансовые термины. Это позволяет организации в дальнейшем определить объем требуемых средств и проверить, является ли проект в том виде, в каком он изначально создан, выполнимым с финансовой точки зрения.

Организации, предоставляющие платные услуги, могут также составлять бизнес-план или бюджет хозяйственной деятельности.

В системе финансового управления организации используются следующие виды бюджетов: годовой бюджет (учитываются средства всех проектов и программ на год), бюджет проекта/программы (после утверждения его доходная и расходная части вносятся в годовой бюджет НКО), месячный прогноз (планирование доходов и расходов, необходимых НКО на предстоящий месяц).

Составление календарного плана мероприятий – начальная стадия формирования бюджета, на этой стадии производится разнесение мероприятий во времени для эффективного использования материальных, трудовых и других ресурсов организации.

После получения фактических данных проводится их сравнение с плановыми. После выявления отклонений следует их анализ и выявление причин возникновения.

При формировании бюджета проекта необходимо определить такие моменты, как: общая стоимость проекта, имеющиеся источники финансирования и необходимый объем дополнительного финансирования, возможные источники привлечения средств на проект.

Бюджет должен быть расписан по статьям, например:

- основные прямые расходы (аренда помещений, оборудование, офисные расходные материалы, командировки, связь, типографские расходы и др.);
- оплата труда штатных и внештатных сотрудников;
- гонорары – с указанием доли рабочего времени от полной ставки в %;
- оплата разовых услуг консультантов по договору;
- обязательные начисления и страхование;
- общеадминистративные расходы (расходы, которые не могут быть отнесены на проекты и услуги прямым образом);
- размер собственного вклада.

Кроме того, необходимо произвести детальный расчет каждой из статей бюджета, привести обоснование расходов, указать источники поступления имеющихся средств (денежных и в натуральной форме), а также определить сотрудников, которые будут наделены полномочиями расходовать средства.

В финансовые процедуры могут быть определены стандартные методики расчета показателей бюджета, такие как:

- стоимость расходов на расчетную единицу (проект);
- фактический (планируемый) расход исходя из объема и характера деятельности;
- процент отнесения расходов (по фактическому/ планируемому использованию);
- норма отнесения расходов (обоснование выбранной нормы);
- детальное представление статей доходов и расходов;
- натуральные и единый денежный измерители.

Общеадминистративные расходы – расходы, направленные на содержание штата сотрудников, на обеспечение бесперебойной работы и развития организации, аренду помещений (при необходимости), поддержание в функциональном состоянии собственных объектов недвижимости и прочее.

Административный бюджет, или бюджет административных расходов, представляет собой тот объем средств, который необходим организации для поддержания организационной структуры в рабочем состоянии, а также (в оптимальном случае) для обеспечения ее развития.

Административный бюджет – это прежде всего рабочий документ руководителя. Он является частью годового финансового плана организации, может быть частично представлен в бюджетах/сметах проектов; но поскольку организации важно иметь представление о том, сколько средств она тратит на свое существование и развитие, то неплохо иметь административный бюджет в качестве отдельного рабочего документа.

Административный бюджет может состоять из следующих статей: аренда; коммунальные платежи; телефон (в том числе сотовый); Интернет; хостинг сайтов; обслуживание банковского счета; почтовые расходы; заработная плата административного персонала; отчисления в фонды социального страхования с заработной платы административного персонала; аудит; обслуживание бухгалтерской программы и юридической базы (например, «Консультант»); пошлины у нотариуса; юридические консультации; переводы; страхование; пожарная сигнализация; приобретение оборудования и инвентаря; капитальный и текущий ремонт; содержание офисного оборудования (в т. ч. расходные материалы); канцелярские и хозяйственные товары; командировочные расходы; развитие организации (повышение квалификации сотрудников, вложения в новое оборудование, знания, оснащение офиса, затраты на стратегическое планирование, организационное консультирование, обучение, стажировки и т. д.); содержание служебного транспорта; штрафы, пошлины, оплаты справок и т. д.

Для чего руководителю необходимо составлять административный бюджет?

1. Чтобы хорошо представлять, какие постоянные расходы (независимо от наличия или отсутствия проектов) существуют в организации.
2. Чтобы понимать, во сколько обходятся эти расходы.
3. Чтобы иметь возможность закладывать частично эти расходы в различные проекты и тем самым, в конечном счете, покрывать их все.

4. Чтобы «держать руку на пульсе» и понимать в любой момент времени, при любых изменениях, какой перечень расходов нужно в первую очередь отслеживать и искать на них ресурсы.

Как покрывать административные расходы организации?

Наверняка многие из вас сталкивались с тем, что большинство партнеров стремится дать средства на программную деятельность и при этом не желает поддерживать административные расходы самой организации. Что можно сделать в этой ситуации?

1. Заложить расход или его часть в различные программы, которые вы планируете писать, и искать на них ресурсы у разных партнеров, в статьи бюджета, относящиеся к прямым расходам на реализацию программы /проекта.

2. Распределить административные расходы между всеми реализуемыми проектами по определенным базам распределения.

3. Покрывать административные расходы за счет пожертвований на уставную деятельность организации (а не на отдельные программы, акции, клиентов), а также по возможности просить делать пожертвования именно на уставную деятельность;

4. Направлять средства, полученные за счет «внутренних» источников, таких как коммерческая деятельность, госзаказ, членские взносы, в первую очередь на покрытие административных расходов.

В учетной политике некоммерческие организации должны предусмотреть механизм распределения общеадминистративных расходов между проектами одним из основных способов распределения:

- пропорционально доходу по проекту в единицу времени;
- пропорционально сумме прямых расходов по проекту в единицу времени;
- пропорционально времени действия проекта в единицу времени;
- равными долями между проектами;
- по установленным нормам.

Финансовый контроль

Заключительным этапом цикла финансового управления НКО являются контроль и анализ финансовых результатов.

Контроль за финансово-хозяйственной деятельностью НКО может быть внутренним и внешним. Внешний контроль осуществляется непосредственно государством или через аудиторские проверки. Также он может проводиться организациями, предоставившими средства. Контроль со стороны партнеров осуществляется только на основе поступившей к ним отчетности.

Внутренние методы контроля подразделяются на документальные и фактический контроль наличия имущества – инвентаризацию. Инвентаризация – контроль соответствия фактического наличия имущества, денежных средств, долгов и обязательств данным учета и отчетности.

Информационной базой для контроля за деятельностью НКО является отчетность. НКО предоставляет четыре вида отчетности: бухгалтерскую, статистическую, налоговую отчетности и отчетность в органы юстиции РФ (см. главу «Отчетность НКО»).

Один из наиболее важных ресурсов любого НКО — партнеры. Налаженные партнерские отношения с частными лицами и организациями – это залог положительных социальных перемен и стабильного развития НКО.

Партнерство позволяет найти новые механизмы финансирования и софинансирования, а также дает доступ к нематериальным ресурсам в виде услуг и продуктов. Партнерство дает возможности для объединения ресурсов власти, бизнеса и общества.

Фандрайзинг (от [англ. Fundraising](#)) — процесс привлечения денежных средств и иных ресурсов (человеческих, материальных, информационных и т.д.), которые организация не может обеспечить самостоятельно и которые являются необходимыми для реализации определенного проекта или своей деятельности в целом.

Внешними источниками средств могут выступать:

- фонды (частные, государственные и корпоративные) и другие НКО (местные и иностранные партнеры, ресурсные центры и пр.), в большинстве случаев фонды пользуются процедурой открытого конкурса на получение поддержки;

- государственные источники (органы государственной власти и местного самоуправления), ими также используются конкурсные процедуры на выделение грантов и субсидий;

- бизнес (коммерческие компании), соглашение достигается путем переговоров;

- граждане (мелкие и крупные частные пожертвования); договоренности достигаются путем переговоров и массовых коммуникаций (как «живую», так и в интернете, соцсетях, через платежные терминалы и СМС).

Фандрайзинг должен быть таким же плановым, как и остальная деятельность организации. Руководитель НКО должен принимать в планировании непосредственное участие. Кроме того, важно отслеживать появление на рынке новых методов и инструментов, связанных с развитием телекоммуникационных технологий, а также просто проявлять творческую фантазию при поиске ресурсов. Важно помнить, что деньги (так же как и другие финансовые и нематериальные средства) дают тому, кто их просит, и постоянно дают тому, кто постоянно прилагает к этому усилия и имеет последовательный и комплексный план фандрайзинга и мобилизации ресурсов.

При подготовке годовой стратегии фандрайзинга необходимо определить потенциальных партнеров и определить те организации и физические лица, с которыми вы сотрудничать не будете. Ваша стратегия должна также включать описание того, как вы продолжите поддержку партнерств, которые уже сложились. Важно помнить, что долгосрочные партнерства не начинаются с «дай». Партнерства начинаются, когда НКО спрашивает: «Что мы можем сделать для вас?».



Зачастую наиболее просто и целесообразно привлекать не денежные средства на транспорт, призы и т.д., а партнеров, способных предоставить непосредственно транспорт и призы. Такой порядок также упрощает и отчетность за целевое расходование партнерской поддержки.

Аналогичный подход целесообразно применять, если к проекту привлекаются, например, творческие коллективы или спортивное сообщество (они поддерживают проект выступлениями взамен на рекламу и продвижение). Если же предоставлены финансовые средства, их целесообразно направить на оплату товаров и услуг, предоставление которых в натуральном виде по тем или иным причинам затруднено.

Простые и надежные способы заработать самостоятельно:

- проведение мастер-классов: участники проекта, их друзья и коллеги обучают население тем или иным навыкам в различных сферах под эгидой проекта. Плата, как правило, меньше обычного, с пояснением, что сбор производится в благотворительных целях;

- реализация изделий (сувениры, цветы, картины, открытки и т.д.), изготовленных участниками проекта или их друзьями, коллегами (возможно совмещать с мастер-классами);

- реализация изделий (сувениры, цветы, картины, открытки и т.д.), изготовленных теми, на кого направлен проект (например, инвалиды или дети из детских домов). Направление данных средств для указанных категорий граждан одновременно стимулирует и их адаптацию, т.к. способствует сопричастности к трудовой деятельности;

- оказание услуг населению под эгидой проекта. Например, консультирование в различных сферах, парикмахерские и другие услуги (в сфере красоты, аквагим, татуаж и т.д.) с пояснением, что все средства пойдут на благотворительные цели;

- проведение публичных акций и флеш-мобов: наиболее целесообразно на тех площадках, к которым требуется привлечение человеческого потока (например, торговые центры или кинотеатры с согласия их владельцев).

Осуществление большинства из указанных способов требует соответствующих согласований (например, с руководством учреждений, собственниками площадок и т.д.).

При работе с партнерами целесообразно подготовить и оформить пакет (набор) мероприятий, которые возможно предложить партнеру, например, такие как:

- Распространение флаеров (буклетов, сертификатов) с рекламой (в идеале — с льготой на услуги или товары партнера, тем самым способствуя привлечению потенциальных потребителей товаров или услуг партнера) на мероприятиях, проводимых при реализации твоего проекта. В том числе, целесообразна установка информационной стационарной стойки с буклетами (в этом случае необходимо предварительно согласовать установку стойки с руководством учреждения, на территории которого проходит мероприятие).

- Размещение информации о партнере на официальных сайтах: проекта (возможно создавать сайт проекта);

- тех организаций, которые поддерживают проект (возможно, и их партнеров, по согласованию).

- Проведение рекламных акций на площадках проведения мероприятий проекта (в этом случае также необходимо предварительно согласовать проведение акции с руководством учреждения).

- Проведение акций с рекламой и продвижением партнера на оживленных площадках.

- Вручение приза имени партнера.

- Размещение баннера партнера на площадках проведения мероприятий в рамках проекта.

Также целесообразно трехстороннее сотрудничество с печатными средствами массовой информации, например:

- статья с указанием партнеров;
- информационного сопровождения деятельности друг друга.

СМИ заинтересованы в интересной и отличающейся от обыденности информации.

ОТЧЕТНОСТЬ НКО

Важным аспектом эффективного управления НКО является информационная открытость и прозрачность отчетности организации. Открытые, прозрачные и подотчетные организации пользуются доверием и поддержкой общества чаще, чем НКО, о которых практически ничего не известно.

Чтобы стать ближе обществу, которое является одновременно и источником финансовой и нематериальной поддержки, и выгодоприобретателем некоммерческих организаций, последними используются адресованные неопределенному кругу лиц годовые публичные отчеты, информация о деятельности организаций размещается в Интернете и СМИ, проводятся дни открытых дверей, применяется практика проведения независимого аудита. Кроме того, понятие «прозрачность» включает создание и оперативное поддержание сайта организации, внешнюю общественную оценку ее работы силами клиентов, СМИ и общественности, регулярную внутреннюю оценку деятельности, распространение новостного листка с информацией о работе организации, ее планах, программах, партнерах и др.

НКО предоставляет четыре вида отчетности: бухгалтерскую, финансовую, статистическую, налоговую отчетность и отчетность в органы юстиции РФ.

При подготовке отчетности надо руководствоваться несколькими простыми правилами:

- Отчетность должна быть сдана в должном виде в должное место и вовремя.
- Смысл отчетности состоит в том, чтобы дать государственному органу информацию о том, чем занималась организация и на что она тратила деньги.
- Отчетность должна быть достоверной и полной, но, в то же время достаточно сжатой, без излишней детализации.

Бухгалтерская отчетность

В соответствии со ст. 14 Федерального закона от 06.12.2011 № 403-ФЗ «О бухгалтерском учете» с 1 января 2013 года годовая бухгалтерская (финансовая) отчетность некоммерческой организации состоит из бухгалтерского баланса, отчета о целевом использовании средств и приложений к ним.

Состав промежуточной бухгалтерской (финансовой) отчетности устанавливается федеральными стандартами. Годовая бухгалтерская (финансовая) отчетность представляется в налоговую инспекцию не позднее трех месяцев после окончания отчетного периода (отчетного года - с 1 января по 31 декабря включительно).

При представлении обязательного экземпляра составленной годовой бухгалтерской (финансовой) отчетности, организацией, которая подлежит обязательному аудиту (фонды), аудиторское заключение о ней представляется вместе с такой отчетностью либо не позднее 10 рабочих дней со дня, следующего за датой аудиторского заключения, но не позднее 31 декабря года, следующего за отчетным годом.

Статистическая отчетность

НКО представляет в органы государственной статистики представляет формы статистического наблюдения:

- форма N 1-НКО "Сведения о деятельности некоммерческой организации", утвержденная Приказом Росстата от 02.10.2009 N 213;



- форма N 11 (краткая) "Сведения о наличии и движении основных фондов (средств) некоммерческих организаций".

В соответствии с п. 1 ст. 18 ФЗ «О бухгалтерском учете» НКО обязаны представлять по одному обязательному экземпляру годовой бухгалтерской (финансовой) отчетности в орган государственной статистики по месту государственной регистрации.

При наличии лицензии на образовательную деятельность для организации предусмотрены и другие виды отчетности в соответствии с ФЗ «Об образовании в Российской Федерации».

Налоговая отчетность

Состав налоговой отчетности НКО зависит от применяемого режима налогообложения: общего или специального (УСН).

При общем налоговом режиме:

- налоговую декларацию по НДС (с 1 января 2014 г. почти для всех организаций независимо от численности их работников вводится обязанность сдавать декларации по НДС в электронном виде);

- налоговую декларацию по налогу на прибыль;

НКО, у которой не возникает обязанности по уплате налога, представляет налоговые декларации в упрощенной форме по истечении налогового периода.

- налоговую отчетность по налогу на имущество в форме налоговой декларации и налоговых расчетов. Представляется НКО, являющейся собственником движимого и недвижимого имущества, учитываемым на балансе в качестве объектов основных средств в порядке, установленном для ведения бух учета);

- налоговая отчетность по транспортному налогу в форме налоговой декларации и налоговых расчетов. Представляется НКО являющейся собственником транспортного средства;

- налоговая отчетность по земельному налогу в форме налоговой декларации и налоговых расчетов. Представляется НКО являющейся собственником земли или имеющей право постоянного (бессрочного) пользования земельным участком.

- сведения о доходах физических лиц (2-НДФЛ). Представляется НКО - налоговым агентом по налогу на доходы физических лиц;

Применение УСН обязывает НКО представлять в налоговую инспекцию налоговую декларацию по налогу, уплачиваемому в связи с применением данной системы налогообложения в срок, не позднее 31 марта года, следующего за отчетным.

Планируются изменения в законодательстве, предписывающие при упрощенной системе налогообложения предоставлять:

- налоговую отчетность по транспортному налогу в форме налоговой декларации и налоговых расчетов;
- налоговую отчетность по земельному налогу в форме налоговой декларации и налоговых расчетов.

НКО должна ежеквартально представлять расчеты в государственные внебюджетные фонды по месту своего учета:

- до 15-го числа второго календарного месяца, следующего за отчетным периодом, в территориальный орган ПФР - индивидуальные сведения (персонифицированный учет), расчет по начисленным и уплаченным страховым взносам на обязательное пенсионное страхование в ПФР и на обязательное медицинское страхование в фонды обязательного медицинского страхования (ФОМС) по формам РСВ-1 ПФР;
- до 15-го числа календарного месяца, следующего за отчетным периодом, в территориальный орган ФСС РФ - расчет по начисленным и уплаченным страховым взносам на обязательное социальное страхование на случай временной нетрудоспособности и в связи с материнством в ФСС РФ, а также по расходам на выплату обязательного страхового обеспечения, произведенным в счет уплаты этих страховых взносов в ФСС РФ, по форме 4-ФСС.

Отчетность в органы юстиции РФ

Упрощенный порядок представления отчетности некоммерческими организациями в территориальные управления Министерства юстиции РФ

Некоммерческие организации, учредителями (участниками, членами) которых не являются иностранные граждане и (или) организации либо лица без гражданства, а также не имевшие в течение года поступлений имущества и денежных средств от международных или иностранных организаций, иностранных граждан, лиц без гражданства, в случае, если поступления имущества и денежных средств таких некоммерческих организаций в течение года составили до трех миллионов рублей:

- представляют в Минюст России (его территориальные органы) заявление, подтверждающее их соответствие указанному пункту, и информацию в произвольной форме о продолжении своей деятельности в срок до 15 апреля ежегодно;
- размещают указанную информацию в сети Интернет или передают средства массовой информации для опубликования.

Общий порядок представления отчетности некоммерческими организациями в территориальные управления Министерства юстиции РФ

Некоммерческие организации, за исключением указанных выше, обязаны представлять в Минюст России (его территориальные органы):

- отчет о деятельности некоммерческой организации и сведения о персональном составе ее руководящих органов (форма ОН0001);
- уведомление о расходовании некоммерческой организацией денежных средств и об использовании иного имущества, включая полученные от международных и иностранных организаций, иностранных граждан и лиц без гражданства (форма ОН0002).

Формы отчетов утверждены Приказом Министерства Юстиции РФ от 29.03.2010 № 72 «Об утверждении форм отчетности некоммерческих организаций». Срок сдачи отчетности – до 15 апреля ежегодно.

Кроме того, такие НКО размещают указанные отчеты в сети Интернет или передают средствам массовой информации для опубликования.

Федеральный закон «Об общественных объединениях» устанавливает особое регулирование порядка отчетности общественных объединений: в отношении общественных объединений не применяется упрощенный порядок отчетности.

Общественные объединения представляют:

- сообщение о продолжении деятельности, с указанием действительного места нахождения постоянно действующего руководящего органа, его названия и данных о руководителях в объеме сведений, включаемых в единый государственный реестр юридических лиц;

- отчет об объеме получаемых общественными объединениями от международных и иностранных организаций, иностранных граждан и лиц без гражданства денежных средств и иного имущества, о целях их расходования или использования и об их фактическом расходовании или использовании (форма ОН0003).

Отчеты и сообщения размещаются на информационных ресурсах Минюста России в сети Интернет, предназначенных для размещения отчетов и сообщений, доступ к которым осуществляется через официальный сайт Минюста России (www.minjust.ru) и официальные сайты его территориальных органов в сети Интернет (далее - информационные ресурсы Минюста России в сети Интернет). Прямой адрес - unro.minjust.ru



При этом от НКО не требуют публиковать для широкого круга читателей именно формы Минюста РФ. Это важно: наряду с термином «открытость» представители некоммерческих организаций используют другой – «прозрачность». Первый подразумевает наличие отчетов НКО, второй – их доступность для понимания, что, конечно, зависит и от подготовки читателя. На кого ориентироваться при подготовке того или иного отчета – решать в конечном счете его составителям.

Для размещения отчетности на портале Минюста, необходимо зарегистрироваться на нем. После заполнения регистрационной формы и получения подтверждения о регистрации можно будет либо загрузить уже заполненные формы отчетности, либо заполнить их на портале. Желательно не затягивать до последнего дня с размещением отчетов, так как Вы можете не найти свою организацию в базе или можете столкнуться с техническими сложностями.

Отчеты и сообщения **дополнительно** могут быть размещены в сети Интернет на сайте некоммерческой организации и на иных сайтах в сети Интернет.

Размещению в сети Интернет не подлежат сведения о дате рождения, данных документа, удостоверяющего личность, адресе (месте жительства) членов руководящего органа некоммерческой организации.

Срок размещения отчетов и сообщений в сети Интернет не может составлять менее 1 года. Датой размещения отчетов и сообщений на информационных ресурсах Минюста России в сети Интернет является дата предоставления открытого доступа к ним.



Подготовка отчетов – немаловажная часть работы по проекту, средства на выполнение которого некоммерческая организация получила от партнера. Отчет о реализации проекта нужен не только партнеру, но и самой организации, поскольку при неформальном отношении к созданию отчета могут быть решены многие управленческие, фандрайзинговые и PR-задачи.

От того, насколько грамотно и квалифицированно написан отчет, во многом зависят деловая репутация организации, оценка ее профессионализма и ее успех в дальнейшем поиске средств для своей работы. Мир тесен, мир партнеров и благотворителей – в особенности.

Базовые требования к отчету по проекту формулируются в договоре целевого пожертвования, который пишется на основе проектной заявки организации и диктует правила игры для обеих сторон – как для тех, кто дает деньги, так и для тех, кто обязуется эти деньги должным образом использовать. Поэтому убедитесь, что поняли все требования партнера правильно: лучше еще раз обсудить вопрос с координатором конкурса, чем потом исправлять допущенные ошибки.

Как правило, отчет включает: содержательный отчет, финансовый отчет и приложения, иллюстрирующие полученные результаты.

Хотя содержательный отчет и представляется организацией, получившей финансирование, уже после завершения проекта, работу над ним лучше начинать с первых дней реализации проекта. В каком именно виде этот отчет должен быть представлен, оговаривается в заключенном договоре.

Содержательный отчет может включать в себя:

- Краткое описание деятельности по проекту (что было сделано в соответствии с заявкой).

- Обзор основных, конкретно измеряемых результатов, достигнутых в проекте. Для удобства восприятия можно свести результаты в таблицу:

№ п/п	Показатели	Запланировано (в соответствии с заявкой)	Фактически (подтверждено приложениями)
Количественные показатели			
1			
2			
3			
Качественные показатели			
1			
2			
3			

- Сравнение запланированных результатов с достигнутыми.

- Какие из поставленных задач решить не удалось и почему? Ответ на этот вопрос важен не только для совершенствования деятельности вашей организации, но и для партнеров: анализ ситуации поможет при определении приоритетов оказания финансовой поддержки проектам, направленным на вашу целевую аудиторию.

- Анализ успешности проекта (раскройте обязательно ваши критерии успеха).
 - Оценку того, где и как результаты проекта могут быть/были использованы и каковы перспективы тиражирования опыта.
 - Анализ того, что дала работа над проектом вашей организации.
 - Описание того, какие партнерские отношения удалось установить/укрепить в ходе проекта.
 - Анализ степени информированности общественности о результатах проекта и оценка использовавшегося способа информирования.
 - Описание возможных перспектив проекта; например, того, как вы предполагаете продолжить проектную деятельность после окончания финансирования.
- Обобщенную картину результатов проекта можно оформить в виде таблицы.

№ п/п	Показатель	Запланировано	Фактически
1	Число благополучателей в проекте		
2	Число волонтеров в проекте		
3	Стоимость выполненных волонтерами работ		
4	Объем дополнительно привлеченных средств для реализации проекта		
5	Собственный вклад в реализацию		

Записанные вами мнения о ходе выполнения проекта его участников, независимых экспертов, официальных лиц покажут результативность проекта, а также помогут укрепить положительный имидж вашей организации.

К содержательному отчету необходимо приложить следующие документы, подтверждающие результаты работы по проекту:

- копии платежных поручений и других платежных документов; накладных, по которым получены ТМЦ либо других первичных документов; договоров с третьими лицами; счетов-фактур; актов о постановке на учет ТМЦ или о выполнении услуг;
- списки участников мероприятий, анкеты, списки волонтеров, принявших участие в проекте с указанием того, кем они являются, например, сами благополучатели, члены семей людей с ограниченными физическими возможностями, студенты социальных факультетов и т. д.);
- все печатные материалы, изданные и подготовленные в соответствии с планом (и сверх того);
- благодарственное письмо (оригинал);
- газеты и журналы с публикациями по проекту (или копии публикаций);
- ссылки на публикации на Интернет-ресурсах;
- ссылки на радио- и телепередачи (или их запись на CD или DVD);
- фото- и видеоматериалы (например, фотографии с мероприятий проекта, записанные на CD).

Финансовый отчет по проекту

Содержательная и финансовая части отчета тесно связаны и дополняют друг друга. Основные требования к финансовой отчетности обязательно формулируются в договоре целевого пожертвования (или грантового соглашения).

Все расходы должны соответствовать утвержденной заявке на проект. Возможные изменения в бюджете проекта предварительно согласовываются с координатором конкурса.

Расходы подтверждаются первичными бухгалтерскими документами (платежными поручениями, счетами, договорами, актами выполненных работ (услуг), авансовыми отчетами и др.). Поскольку в соответствии с российским законодательством каждая организация должна вести документооборот и хранить все первичные бухгалтерские документы, к отчетам прилагают не оригиналы, а копии необходимых документов.

Бюджет каждого проекта кроме средств, полученных от партнера, включает в себя и собственный вклад. Нередко финансовая отчетность по проектам предполагает и отчетность по собственному вкладу НКО в проект.

Особенно внимательно следует подойти к реестру расходов, который составляется по определенной форме и к которому необходимо приложить копии первичных документов, связанных с выполнением проекта. Каждая копия должна быть пронумерована в соответствии с ее порядковым номером в реестре расходов. В случае если один документ упоминается в реестре несколько раз, прикладывается только одна копия документа. На ней ставятся номера всех статей реестра расходов, к которым документ относится. Если к расходам по проекту вы относите только часть произведенных расходов (например, из закупленной в офис канцелярии на проект отнесена только половина), на копии платежного документа необходимо указать, какая сумма оплачена за счет средств данного целевого пожертвования.

Все расходы по проекту условно можно разделить на 3 группы.

- Расходы на персонал (зароботная плата, гонорары и налоги с Фонда оплаты труда; командировочно-транспортные расходы).
- Расходы непосредственно на деятельность по проекту (проведение мероприятий, исследований, публикации, PR-деятельность, веб-проекты и т. д.).
- Административные расходы (канцелярия, оборудование, аренда офиса, услуги связи, банка и т. д.).



Отчет с точки зрения PR

1. Выигрывает тот, кто не ждет, что партнер придет к нему за информацией, а вместо этого активно доносит ее до партнеров в местах их обитания.
2. Выигрывает тот, кто не устает информировать, и информировать, и информировать, и информировать, и информировать партнера о себе.
4. Выигрывает тот, кто сумел сконцентрировать информацию о себе (лучше избегать несущественных подробностей и деталей, непонятных партнеру).
5. Выигрывает тот, кто сумел подать информацию ярче других (живые примеры, человеческие истории, фотографии).
6. Выигрывает тот, кто подает информацию необычным образом (уход от шаблонности).
7. Выигрывает тот, кто умело использовал имидж уже раскрученных организаций и людей и оторвал от них частичку харизмы и раскрученности.

8. Правило встречи по одежке - выигрывает тот, кто сумел создать запоминающийся визуальный образ своей организации.

9. Правило плановой системы - чем скрупулезнее и регулярнее вы будете собирать информацию, отзывы, публикации, факты, истории во время реализации проекта, тем легче вам будет подготовить интересный и качественный отчет после его окончания.



10. Правило соломинки в венике - выигрывает тот, кто подает свою организацию не как одиночку, а как представителя большой, важной и влиятельной группы других организаций (отчет приобретет большую весомость, если будет подтвержден или одобрен ассоциацией, союзом, круглым столом, координационным советом - группой организаций, в которую вы входите).

Желаем Вам успехов!

Список использованных источников

1. Федеральный закон от 12.01.1996 № 7-ФЗ «О некоммерческих организациях» (в ред. от 04.06.2014).
2. Федеральный закон от 19.05.1995 № 82-ФЗ «Об общественных объединениях» (в ред. от 28.12.2013).
3. Федеральный закон от 06.12.2011 № 402-ФЗ (ред. от 28.12.2013) «О бухгалтерском учете» (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.01.2014).
4. Приказ Минфина РФ от 02.07.2010 № 66н «О формах бухгалтерской отчетности организаций» (с изм. на 04.12.2012).
5. Управление НКО. Учебно-методический комплекс /Бадяева Н.А., Линдеманн-Комарова С.К., Беневоленский В.Б., Миннигалеева Г.А. – 2010.
6. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Экономистъ, 2006. — 670 с.
7. Финансовая грамотность НКО. Путеводитель/Баханькова Е. Р., Гусева Е. Г., Клецина А. А., Орлова А. В. – СПб, 2012. – 155 с.
8. Повышение доверия к некоммерческим организациям: российский контекст / Сборник материалов. - СПб.: Агентство социальной информации, Центр развития некоммерческих организаций, 2010. – 174 с.
9. Отчетность по проекту. Как подготовить финансовый и содержательный отчеты по проекту: Учебное пособие/ Дмитриева М.Н., Кантор Л.И., Мачнев Е.В., Шубина Д.А. – СПб: Центр развития некоммерческих организаций, 2008. – 32 с.
10. Информационно методический портал «Вектор добровольчества в России». URL: <http://www.kdobru.ru/>
11. Интернет-ресурс гражданского общества CIVITAS.RU. URL: <http://www.civitas.ru/>

Культурно-оздоровительная общественная организация
“ЗДОРОВАЯ ПЛАНЕТА”
Ростов-на-Дону
2014

