

Функции, задачи и документация правления неправительственных организаций в Украине

Кирсанова Юлия Валерьевна

Материалы подготовлены в рамках программы
«Гражданские инициативы в Восточной Европе»
Фонда имя Стефана Батория

Варшава, 2007

© Фонд имя Стефана Батория, Варшава, 2007

Название публикации:

Функции, задачи и документация правления неправительственных организаций в Украине

Авторы:

Кирсанова Юлия Валерьевна - эксперт программы «Гражданские инициативы в Восточной Европе»

Публикация может быть интересна членам исполнительных органов неправительственных организаций (правлений, комитетов) Украины как инструмент для более эффективного управления организацией. Основные вопросы, рассмотренные в данном материале: правила работы правления, функции правления, конфликт интересов, коллегиальное принятие решений, документация.

ПЛАН

1.	Вступление.	4
2.	Цели и задачи правления.	5
3.	Формирование (избрание) членов правления.	5-6
4.	Функции правления.	6
5.	Обязанности правления.	6-7
6.	Правила работы правления.	7-8
7.	Ответственность председателя правления.	8
8.	Документация правления.	8-9
9.	Правила оформления протоколов.	9-10
10.	Отчетность правления.	10
11.	Практические советы для членов правления по финансовому менеджменту.	11-16
12.	Подведение итогов.	16

Вступление

Структура негосударственной организации (НГО) зависит от видов и масштабов деятельности организации о количества людей, которые заинтересованы в ее функционировании. Для начинающих свою работу организаций структура может носить условный характер. Для средних и крупных НГО стоит принять во внимание несколько разновидностей структуры организации, единицами в которых могут быть различные органы управления организации. Высшим органом управления в НГО является общее собрание (съезд, конференция). В этом разделе мы рассмотрим принципы работы исполнительного органа управления, который подотчетен и выполняет решения общего собрания. Несмотря на то, что у большинства наших организаций правление- это все же формальная структура, как зарубежный, так и украинский опыт показывает, что организации, где правление по-настоящему работает, развиваются более целенаправленно и успешно.

Цели и задачи правления

Независимо от того, какую структуру имеет организация, она должна иметь один орган, основная функция которого - постоянный и последовательный контроль за деятельностью организации, а также принятие решений, направленных на выполнение задач, принятых общим собранием. В Законе «О благотворительности и благотворительных организациях» от 07.03.2002г. № 3091-III ст. 17, сказано, что полномочия правления (комитета) определяются уставом (положением) благотворительной организации. Подробно полномочия правления Законом не предусмотрены, а Закон «Об объединениях граждан» от 11.11.1993г. № 3582-XII с изменениями и дополнениями вообще не регулирует порядок формирования и полномочий органов управления общественными организациями - это делается в их уставах, часто по аналогии с благотворительными организациями. Функции правления отличаются от функции общего собрания. В членских организациях, например, высшим органом управления всегда признается Общее собрание членов, чьи решения всегда имеют большую силу, чем решения других структур организации. Но как быть, если уставом предусмотрено, что Общее собрание собирается один раз в год, а бывают случаи, когда и раз в три года, то такое управление организацией сложно назвать «постоянным и последовательным». Для постоянного и последовательного управления организацией в период между заседаниями общего собрания выбирается правление. Многие организации в своих уставах называют этот орган Советом директоров, комитетом и др. Но суть от этого не меняется. Основная цель работы этого органа - выполнение текущих управленческих функций, таких как определение политики организации, ее стратегии. В крупных НГО правление может делегировать часть своих полномочий профессиональному штату сотрудников (административно- исполнительному органу во главе с директором). Уставные документы должны содержать полный перечень полномочий правления, ответственность, отчетность.

Формирование (избрание) членов правления

Согласно Закону «О благотворительности и благотворительных организациях» от 07.03.2002г. № 3091-III ст. 17, к компетенции высшего органа управления (общего собрания) относится избрание исполнительного органа управления, т.е. правления. Назначение правление оформляется соответствующим протоколом (пример см. в приложениях). При этом обязательно указывается:

- состав правления: количество человек и фамилии;
- срок полномочий;
- ответственность и отчетность перед общим собранием;
- дополнительные полномочия, в случае, если уставные документы не содержат полного перечня.

Как правило, правление выбирается из числа общего собрания членов организации, в случаях, если организация членская. Если у благотворительного фонда есть учредители, то они могут самостоятельно назначить правление и наделить его полномочиями. Размер правления зависит от масштаба деятельности организации. В небольших и средних НГО размер правления составляет от 3 до 5 человек. Обычно такие правления регулярно проводят свои заседания и все члены правления в равной мере участвуют в управлении организацией. В крупных организациях с

разными видами деятельности и направлениями состав правления может достигать от 5 до 15 человек. В состав такого правления входят координаторы разных программ, что обеспечивает адекватное представительство различных позиций и направлений деятельности. Члены правления, кроме головы правления (Президента) не получают заработную плату в этом органе. Расходы, обусловленные выполнением уставных обязанностей в этих органах, могут быть возмещены за счет средств организации по решению правления.

Функции правления

Основными функциями правления организации являются:

- контроль за выполнением стратегических целей и задач организации, определенных общим собранием;
- мониторинг деятельности организации в условиях изменчивой окружающей среды;
- ответственность за деятельность организации перед общим собранием, членами, донорами, правоохранительными органами.

Эти функции не может выполнять никакая другая структура, кроме правления. В идеале, правление не должно вмешиваться в общий менеджмент организации, которым занимаются оплачиваемые сотрудники. Сотрудники же ответственны за реализацию стратегии, выработанную правлением.

Баланс ответственности между правлением и сотрудниками организации зависит от конкретной ситуации. В работу административного персонала, который разделяет общие ценности и работает эффективно, правление вмешивается реже. Организации, где правление гораздо сильнее штата сотрудников, последнее вынуждено более часто вмешиваться в менеджмент организации. Однако в такой ситуации необходимо помнить, что правление, не отделенное от менеджмента, функционирует в постоянном состоянии конфликта интересов, поскольку контроль и исполнительные функции в данной ситуации смешиваются одна с другой.

Обязанности правления

Независимо от размера и масштаба деятельности организации, правление выполняет следующие обязанности:

- формирование и пересмотр миссии организации. Правление обеспечивает реализацию миссии в организации тем, что контролирует, все ли сотрудники и члены организации понимают содержание миссии, т.е. в обязанности правления входит хорошо и понятно сформулировать содержание миссии организации и донести ее до сотрудников, волонтеров и др. заинтересованных лиц. Обязанностью правления в этом плане, есть обеспечение того, чтобы миссия отвечала потребностям общества и членов организации. Правление также обязано следить за тем, чтобы миссия была реалистичной по масштабам и ожидаемыми результатами. Миссия организации, как правило, описана в уставе;
- определение критериев успешности деятельности организации и оценка деятельности организации согласно этим критериям. Во время проведения оценки, правление должно четко

следить за тем, чтобы были четко определены цели оценки, проанализированы результаты. Также необходимо убедиться в том, что рекомендации претворены в жизнь организации;

- влияние на общее распределение ресурсов через стратегическое планирование и формирование бюджета. Планирование- это процесс определения целей и стратегии для их достижения путем соответствующего распределения ресурсов. Планирование может иметь различные формы: годовой бюджет, штатное расписание, CASH FLOW и др. Независимо от того, какой способ планирования выбрала организация, контроль за планированием, как за эффективным и постоянным процессом, является основной обязанностью правления. Правление отвечает за то, чтобы НГО имела необходимые для ее работы ресурсы: человеческие, материальные и финансовые. Это становится возможным при условии мониторинга финансового состояния организации(внешнего и внутреннего контроля), своевременного возобновления материально-технической базы, привлечение ресурсов со стороны;

- учреждение общей политики работы организации, которая включает: финансовую политику, кадровую политику, политику в отношении этических вопросов. Правление формирует ценности организации и устанавливает стандарты их профессионального утверждения как своей собственной деятельностью, так и через политику, которую оно устанавливает;

-популяризация деятельности организации: правление пропагандирует деятельность организации в обществе и является связующим звеном между членами организации, донорами, клиентами и др. заинтересованными лицами.

У правления также есть обязанности по отношению к своей деятельности. Среди них:

- избрание председателя правления, в случае, если это не предусмотрено полномочиями общего собрания;

- привлечение новых членов, ресурсов соответственно потребностям организации;

- разработка собственного плана действий и приоритетов;

- контроль за деятельностью председателя правления;

- подготовка отчетов перед общим собранием;

- мониторинг собственной деятельности и деятельности административно-управленческого персонала.

Правила работы правления

- правление знает и поддерживает миссию организации;

- каждый член правления заранее подготовлен к заседанию;

- соблюдает политику предотвращения конфликта интересов;

- принимать участие в привлечении ресурсов;

- придерживается правил конфиденциальности;

- правление принимает решения коллегиально;

- популяризирует деятельность организации;

- правление не получает заработную плату за свою работу.

Выполнение вышеперечисленных правил работы правления означает, что от членов правления ожидается регулярное участие в заседаниях правления, активное участие в рассмотрении того или иного вопроса при принятии решений и признание интересов организации выше своих личных.

Ответственность председателя правления (Президента)

Правление не может эффективно функционировать без лидера. Председатель ответственен за работу правления. Председатель правления (Президент) ответственен перед правлением и общим собранием за деятельность, которую он осуществляет по управлению организацией по поручению правления. Правление самостоятельно устанавливает сроки, в которые председатель должен отчитаться перед правлением. Председатель правления, как правило, имеет право первой подписи на всех банковских и финансовых документах организации. Но бывают случаи, что право управления организацией принадлежит исполнительному директору, которого назначает правление. Законодательство бухгалтерское и налоговое определяет степень ответственности лица с правом первой подписи перед Законом. Согласно ст. 8 Закона Украины «О бухгалтерском учете и финансовой отчетности в Украине» от 11.05.2000г. №1807-III, «ответственность за организацию бухгалтерского учета и обеспечения фиксирования фактов осуществления всех хозяйственных операций в первичных документах, сохранность обработанных документов, регистров и отчетности в течение установленного срока, но не менее трех лет, несет собственник или уполномоченный орган (должностное лицо), осуществляющее руководство организацией в соответствии с законодательством и учредительными документами».

В случае, если у председателя правления есть право первой подписи, то его полномочия должны быть описаны в уставе организации. Среди них:

- право подписи на всех банковских и финансовых документах;
- прием на работу и увольнение штатных сотрудников и привлеченных экспертов;
- управление ресурсами организации: человеческими, материальными, денежными;
- представление интересов организации в отношении с органами власти и другими коммерческими и некоммерческими структурами;
- популяризация деятельности организации в обществе.

По отношению к правлению у Председателя также есть свои обязательства:

- составлять график заседаний правления;
- подготовка и проведение заседаний, ответственность за документирование;
- в случае наличия в организации исполнительного директора, как лица с правом первой подписи- контроль за его деятельностью;
- отчетность перед правлением по выполненным действиям.

Документация правления

Правление свои решения оформляет протоколами. Протокол- это документ, фиксирующий ход обсуждения вопросов и принятия решений, а также является базовым документом отчетности. Составляет протокол либо один из членов правления, либо секретарь организации. Подписывает

протокол в обязательном порядке председатель правления и лицо, составляющее протокол. Также по желанию, все члены правления могут поставить свои подписи. Решения, касающиеся политики организации следует собирать в папку, доступную для всех членов организации и штатных сотрудников. Председатель правления, либо исполнительный директор отвечает за то, чтобы папка с документами своевременно пополнялась и когда это необходимо, вносились соответствующие изменения.

Как правило, уставные документы определяют минимальное количество заседаний Правления в год. Некоторые правления пришли к тому, что им необходимо встречаться чаще, чем это определено уставом. Члены правления планируют дату своего заседания заранее а также внимательно к нему готовятся. Квалифицированные решения зависят от двух факторов: точной и надежной информации и умения ей воспользоваться. Членам правления необходима точная и актуальная информация, а также они должны знать, как ее использовать для укрепления организации. Члены правления должны просить штатных сотрудников помочь им подготовиться к заседанию, заранее предоставить требуемые материалы. Члены правления не должны стесняться требовать у штатных сотрудников больше информации, если она необходима для принятия квалифицированного решения. Более того, члены правления не должны опираться только на штатных сотрудников как на единственный источник информации, они нуждаются в других точках зрения, в том числе и независимых экспертов, для того, чтобы быть уверенными в том, что имеют полную картину для обсуждения. Каждый член правления перед заседанием должен ознакомиться со всеми необходимыми материалами. Это сэкономит время, позволит провести активную дискуссию и сделает заседание более эффективным. Заседания проходят значительно продуктивнее, если повестка дня продумана и ей четко придерживаются все присутствующие. Члены правления с большим желанием принимают участие в заседаниях, когда предусматривается активная работа и настоящее обсуждение.

Правила оформления протоколов

Для того, чтобы протокол обладал юридической ценностью, необходимо следить, чтобы каждый такой документ содержал все необходимые реквизиты:

- название организации;
- название коллегиального органа (правление);
- дата заседания;
- номер протокола;
- инициалы и фамилии секретаря и председателя;
- состав присутствующих (список и число);
- повестка дня;
- текст протокола;
- перечень приложений (если они есть);
- подписи.

Текст протокола строится в соответствии с повесткой дня по разделам. Каждый раздел может состоять из трех частей и начинаться словами: СЛУШАЛИ, ВЫСТУПИЛИ, РЕШИЛИ, ПОСТАНОВИЛИ, которые пишутся прописными буквами в начале раздела. После этих слов ставятся двоеточие, указываются фамилия и инициалы докладчика или выступающего, а через тире приводится текст их выступлений.

Отчетность правления

Уставные документы НГО обычно содержат информацию об отчетности правления перед общим собранием. В функции и обязанности правления входит подготовка отчета правления, который состоит из аналитической и финансовой частей. Аналитическая часть состоит из подробного описания действий и мероприятий, которые проводились в организации в течении года. Финансовая часть показывает, сколько денег поступило в организацию и от кого и на какие программы и административные расходы они были использованы. Как правило, это делается по итогам года и докладчиком выступает председатель правления, либо другое лицо, которому правление эти полномочия делегировало. На основании отчета правления составляется годовой отчет организации, целью которого является – донести финансовую и другую информацию об организации до внимания общественности. Годовой отчет организации также может содержать выводы финансового аудита и независимых экспертов. Благотворительные организации обязаны обнародовать годовой отчет не менее 1 раза в год. Для общественных организаций такое требование не является обязательным, но многие организации понимают, что годовой отчет- это очень удобный повод для распространения информации о деятельности НГО и ее программах. Законодательство не ставит жестких условий в каком именно виде необходимо распространять годовой отчет. Поэтому правление решает самостоятельно, будет этот отчет в напечатанном виде, в каком количестве экземпляров, либо просто размещен в Интернете, либо развешен на стенде в офисе организации.

Законодательство обязывает правление общественных организаций предоставлять сводную финансовую отчетность по их деятельности согласно Приказа Министерства Финансов Украины № 37 от 24.02.2000г., пункт 14.

Практические советы для правления по финансовому менеджменту (управлению финансами)

Рассматриваемые вопросы: Что такое управление финансами для неприбыльной организации и какую роль правление играет в эффективном управлении финансами? Как составить бюджет организации за год и по отдельным программам. Как наладить систему контроля за движением финансов в организации?

Управление финансами- это продуманная система действий, которая направлена на привлечение и использование ресурсов с целью реализации миссии организации. Каждая организация самостоятельно строит свою систему финансового менеджмента, руководствуясь своим опытом,

интуицией и требованиями законодательства. В финансовом менеджменте участвуют правление, бухгалтер, руководители программ.

Эффективность управления финансами- это открытая система, которая доступна всем заинтересованным в работе организации лицам и которые оценивают ее с разных позиций:

- для доноров важным аргументом при принятии решения о финансировании является состояние финансовой отчетности и финансовые результаты;
- аудиторы оценивают бухгалтерский учет и финансовую отчетность с точки зрения соответствия ее законодательству;
- налоговые и др. контролирующие органы проверяют своевременность уплаты налогов в бюджет;
- для общественности ключом к доверию Вашей организации является открытость финансовых данных Вашей организации в годовом отчете и «прозрачный» бюджет.

Именно правление во главе с председателем отвечает за эффективность управления финансами.

Для построения эффективной системы финансового менеджмента необходимо решить следующие вопросы:

1. Наладить процесс формирования бюджета.
2. В сотрудничестве с бухгалтером построить такую систему бухгалтерского учета, чтобы она была удобной и понятной для заинтересованных лиц и помогала в составлении бюджета. Такая система действий называется управленческим учетом.
3. Внутренняя и внешняя система контроля управления финансами.
4. Формирование «железного» (резервного) фонда.
5. Сотрудничество с банками и др. финансовыми учреждениями.

Остановимся подробно на каждом из пунктов.

Наиболее важным элементом управления финансами является процесс формирования бюджета. Что такое бюджет? Бюджет- это финансовый план доходов и расходов, который составляется на основании программы действий, запланированных общим собранием или правлением на текущий год. Конечная цель составления бюджета- спланировать привлечение средств для деятельности организации таким образом, чтобы одновременно можно было реализовать все намеченные мероприятия и обеспечить финансовую стабильность организации в будущем.

Бюджет составлен эффективно, если :

- в течение отчетного периода (года) все понесенные расходы на программы, в том числе административные были покрыты привлеченными доходами;
- было запланировано несколько источников дохода;
- часть привлеченных средств использована на создание резервного фонда;
- обновляется материально-техническая база в соответствии с потребностями организации.

Пользователями бюджета организации являются:

- правление (контроль за финансовой стабильностью, т.е. чтобы привлекалось необходимое количество ресурсов для выполнения запланированных программ);
- руководство организации (контроль за целевым использованием средств);
- сотрудники организации (выполнение задач и реализация деятельности);

- доноры (для оценки предложенных программ).

Этапы составления годового бюджета организации по всем программам.

Первый этап.

Определение финансовых целей с учетом стабильности в будущем. Обычно организации берут прошлогодний бюджет и увеличивают его на 10-15%. Это будет эффективно, если прошлогодний бюджет корректировался, а если нет, то существует вероятность повторить все прошлогодние ошибки.

Второй этап. Выбор способа бюджетирования.

Существует несколько способов составления бюджета и организация может самостоятельно выбирать любой из них:

- метод снизу вверх. То есть отдельные бюджеты по различным программам в сумме с административными расходами организации складываются в общий бюджет;
- метод сверху в низ, то есть наоборот. Определяется сумма всех возможно привлеченных средств и распределяется между программами.
- сводка поступлений средств CASH FLOW- показывает фактическое поступление денежных средств на расчетный счет и в кассу организации и сколько необходимо потратить в определенный период времени. CASH FLOW является показателем финансовой стабильности в организации.

Планирование CASH FLOW предполагает планирование дополнительно привлеченных средств, которые в данный момент времени являются свободными, общего финансирования (привлечения средств), а также резерв платежеспособности, т.е. создание и накопление резервного фонда.

Планирование CASH FLOW позволяет:

- сокращать время, необходимое для расчетов;
- так называемая кассовая готовность, т.е. достаточное количество денежных средств на счету и в кассе для покрытия всех расходов;
- размещение свободных средств на депозитах.

Третий этап. Сбор необходимой информации: финансовые данные прошлых лет, актуальные и проверенные рыночные цены, план счетов, прогнозы на изменение в законодательстве, знание «методологии» реализуемых программ;

Четвертый этап. Составление калькуляции доходов и расходов.

Классификация доходов.

Доходы делятся на доходы, получаемые в виде

- безвозвратной финансово помощи, добровольных и благотворительных пожертвований;
- пассивные доходы (проценты, дивиденды, страховые выплаты и роялти);
- доходы от осуществления основной деятельности, описанной в уставе.

С точки зрения налогообложения, доходы делятся на облагаемые налогом на прибыль и необлагаемые. облагаются налогом виды деятельности, не описанные в уставе и доходы от осуществления коммерческой деятельности.

Расходы делятся на прямые (непосредственно направленные на реализацию программ) и административные (расходы, которые несет организация независимо от того, сколько программ она реализует в данный момент: зарплата бухгалтера, аренда офиса, услуги связи и др.)

Этап пятый. Утверждение бюджета. Функции составления и утверждения бюджета должны быть разделены. Бюджет является внутренним документом организации, в его составлении участвуют как правление, так и сотрудники организации, а утверждает его обычно правление. При утверждении бюджета необходимо обращать внимание на его соответствие запланированным действиям организации. В благотворительных организациях- это благотворительная программа, в общественных- программа деятельности. При утверждении бюджета также необходимо помнить, что в благотворительных фондах размер административных расходов по итогам года не может превышать 20% от общего объема расходов за год.

Этап шестой. Контроль за выполнением бюджета, анализ и корректировка отклонений.

Необходимость корректировки бюджета может возникать в связи с:

- разницей в полученных доходах (как в большую, так и в меньшую стороны);
- разницей в расходах из-за неверно заложенной информации о ценах, ошибках в калькуляции, а также благодаря экономиям и скидкам;
- изменением программной деятельности.

Анализ желательно проводить часто, чтобы иметь возможность своевременно вносить коррективы. Также необходимо обратить внимание на то, каким образом изменения в бюджете отдельного проекта могут повлечь изменения в бюджете всей организации. Обращайте внимание на процент отклонений. Большинство доноров без проблем соглашается на 10% отклонений. Большие изменения требуют обращения к донору с просьбой, чаще с письменной, о возможности изменений в бюджете.

Корректировка бюджета может происходить так:

- урезание расходов (должно происходить таким образом, чтобы не задеть личные расходы и не ухудшить качество работы), увеличение расходов (должно происходить в случае привлечения дополнительных средств и началу работы новой программы);
- перемещение между расходными статьями и бюджетами программ;

Несколько советов по составлению бюджетов для доноров.

При составлении бюджета для донора в рамках заявки на грант необходимо учитывать:

- максимальную сумму выделяемой дотации;
- формат и валюту бюджета;
- какие группы расходов финансируются, а какие нет;
- требует ли донор дофинансирование из другого источника или нет;
- точку зрения донора о возможных финансовых доходах (процентах), полученным благодаря размещению временно свободных средств гранта на депозитных счетах;

При составлении бюджета нужно не забывать о расходах:

- на исполнительный персонал, социальные отчисления и отпускные;
- расходы на банковское обслуживание;

- расходы на ремонт, обновление материально-технической базы, страхование;
- обязательные выплаты и налоги;
- на развитие организации (обучение, стажировки);
- на оценивание деятельности;
- на подготовку проектов;
- на презентационные материалы и годовой отчет;

Управленческий учет в организации предполагает организации бухгалтерского учета таким образом, чтобы:

- 1) Были выполнены все требования Закона «О Бухгалтерском учете и финансовой отчетности» и Закона «О налогообложении прибыли»;
- 2) Все первичные документы были оформлены в соответствии с направлениями расходов и содержали всю необходимую информацию;
- 3) План счетов был составлен по программам и был понятен руководству организации. Во многих организациях бухгалтерия находится исключительно в ведении бухгалтеров. Руководитель должен владеть полной информацией о состоянии бухгалтерии и контролировать работу бухгалтера и принимать решения в отношении методов ведения бухгалтерии;
- 4) Разделение расходов на программные и административные и соответствие их бюджету организации;
- 5) Возможность получения быстрой информации о состоянии счетов. Для этого используются специализированные бухгалтерские программы, наиболее распространенная из них 1С бухгалтерия с дублированием на бумажных носителях. Бухгалтерская документация должны быть систематизирована по программам, аккуратно подшита, руководитель должен быть проинформирован о физическом местонахождении документов. Хорошо организованная бухгалтерия значительно облегчает составление отчетов для доноров.

Задачи руководителя организации как лица, ответственного за организацию и ведение бухгалтерского учета:

- совместно с бухгалтером составить приказ об учетной политике в организации, определяющий основные методы ведения бухгалтерии;
- совместно с бухгалтером составить план счетов, утвердить принципы документооборота;
- проверка актуального состояния банковских счетов и кассовой дисциплины (остаток денежных средств в кассе не должен превышать установленного лимита);
- принимать решения о размещении временно свободных средств, каким способом будет формироваться резерв и покрываться непредвиденные расходы;
- принимать решение о проведении аудита в организации;
- утверждать финансовую отчетность.

Внутренняя система контроля за управлением финансами предполагает ежемесячные действия по контролю за тем, чтобы:

- на счету всегда было достаточно средств для покрытия текущих расходов;
- соответствие ли фактическое поступление средств бюджетному графику поступлений и если нет, необходимо проанализировать причины отклонений;
- проанализировать все расходы, превышающие бюджет;
- проанализировать программную деятельность (если в ней произошли изменения, то как это отражается на бюджете);
- контроль за документацией. Внимание нужно обращать на незнакомых поставщиков товаров и услуг, а также на нестандартные суммы и получить объяснение в сомнительных случаях;
- проверять, насколько быстро погашаются долги организации и как скоро поступают надлежащие ей средства;
- проверять, ведется ли учет свободных средств.

Не реже одного раза в год согласно требованиям Законодательства необходимо осуществлять инвентаризацию материальных ценностей и кассы.

Резервный фонд необходим организации, чтобы:

- продержаться в момент отсутствия финансирования программ со стороны доноров;
- располагать средствами, на покрытие расходов, которые доноры обычно не хотят финансировать: ремонт, модернизация техники, отпускные, обучение и др.);
- иметь возможность инвестировать в развитие организации (годовой отчет, участие в конференциях, фандрейзинг);
- для покрытия непредвиденных расходов, которые возникают в различных жизненных ситуациях и от которых ни кто не застрахован.

Создание резервного фонда- длительный процесс поиска дополнительных источников дохода и не менее длительный процесс экономии в организации, что требует серьезной дисциплины.

Величина финансового резерва должна формироваться на таком уровне, чтобы в случае отсутствия финансирования организация могла самостоятельно продержаться в течение времени, необходимого для поиска средств. Это должна быть сумма, равная приблизительно средней сумме на содержание организации в течение полугода. Если сумма собранных средств соответствует равна годовому бюджету организации, это можно назвать финансовым резервом организации.

Законом «О доходах с граждан» предусмотрено для неприбыльных организаций такое понятие, как «эндаумент». Любое лицо может сделать вклад в банке на депозитный счет, проценты от хранения этих средств будут поступать на счет неприбыльной организации и которые возможно тратить только на осуществление благотворительной деятельности. При этом право собственности на основную сумму вклада сохраняется за собственником средств, который внес средства на депозит.

Сотрудничество с банком. Многие организации открывают счета в определенном банке, руководствуясь одним из двух критериев: либо близкая расположенность банка к офису, либо

рекомендация знакомых. Сотрудничество с банком должно быть осознанным элементом управления финансами, ведь это влияет на уровень и доходов и расходов.

Критерии выбора банка:

- состояние денежного капитала банка (информацию можно получить из финансового отчета банка);
- территориальная расположенность и компетенция отделов (определите, какая возможность пользоваться услугами в разных регионах, где находится ближайшее отделение какие вопросы может самостоятельно решать персонал этого отделения). Разъездной характер работ, присущий для неприбыльных организаций, наличие региональных отделений, благотворительные пожертвования, которые получают организации на различных благотворительных мероприятиях (а наличные средства необходимо в течение суток передавать из кассы на счет), другие срочные финансовые операции- все это должен обеспечить Вам Ваш банк.
- предложенный спектр услуг (выясните, какие услуги оказывает банк и как они соответствуют потребностям Вашей организации: зарплатные проекты, депозитные вклады различной срочности, обработка дорожных чеков, оперативного получения информации о состоянии счета по телефону или Интернету- все это может понадобиться в вашей работе.
- качество и цена услуг (быстрота и простота процедур при обслуживании, сколько стоит открытие счета и его ведение и какова плата за различные операции: оформление электронных карточек и др.);
- эффективность вложений (процентные ставки за содержание средств на депозите и текущем счете)

ПОДВЕДЕНИЕ ИТОГОВ

Для успешной работы правления, необходимо:

- вести правильно оформленную протокольную документацию;
- осуществлять планирование в виде составления бюджетов;
- внедрить систему внутреннего контроля управления финансами;
- контролировать деятельность назначенного лица с правом первой подписи по управлению организацией;
- принимать участие в утверждении финансовой отчетности;
- регулярно заслушивать отчеты председателя правления