

**ЦЕНТР ПОДДЕРЖКИ ТВОРЧЕСКИХ
ИНИЦИАТИВ**

*“XXI век будет эрой НГО”
Кофи Аннан, генеральный секретарь ООН*

Азарова Т. В., Абрамов Л.К.

МЕНЕДЖМЕНТ НГО

Данное издание было поддержано фондом Евразия за счет средств, предоставленных Агентством по Международному Развитию Соединенных Штатов Америки (AID) и фондом Ч.С.Мотта.

Точка зрения отображенная в данном издании может не совпадать с точкой зрения Агентства по Международному развитию, фонда Евразия или фонда Ч.С.Мотта.

**Украина
Кировоград
1999 год**

ББК 60.55

УДК 316

Азарова Т.В., Абрамов Л.К. Менеджмент НДО. – ЦПТІ, Кіровоград, 1999. -84с (Ум. др. арк. 2,85).

Даний навчально-методичний посібник розглядає НДО як об'єкт управління. Посібник буде корисним не тільки лідерам громадських організацій, а й для управлінців інших сфер діяльності, адже в ному викладено теоретичні аспекти менеджменту, розкрито функції управління, наводяться якості, якими повинен володіти сучасний менеджер. Крім того, розкривається правовий аспект менеджменту НДО та фінансовий менеджмент. Посібник багатий на практичні завдання. В кінці підручника знаходиться додаток, в якому містяться законодавчі акти про діяльність громадських організацій, в тому числі про міжнародні зв'язки громадян та міжнародні об'єднання громадян. Посібник містить короткий глосарій термінів по темі.

Видання посібника стало можливим завдяки підтримці Фонду Євразія за рахунок коштів, наданих Агенством Міжнародного Розвитку США та Фондом Ч.С. Мотта.

СОДЕРЖАНИЕ:

1. Теоретические основы менеджмента	3
2. Управленческие функции в управленческом процессе	9
3. НГО как объект управления.....	19
4. Правовые аспекты управления НГО	27
5. Менеджер и стили управления	33
6. Финансовый менеджмент	49
7. Приложения.....	66

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА

- > Понятие менеджмента
- > Этапы развития менеджмента
- > Вклад различных школ в теорию управления
- > Принципы менеджмента



Понятие "менеджмент" многозначно.

Менеджмент - это способ и манера общения с людьми во время проведения деловых совещаний, переговоров, телефонных разговоров и т.д.

Менеджмент - это власть и искусство руководства. Это авторитет должности, авторитет менеджера, обязанности подчиненных выполнять его распоряжения.

Менеджмент - это административные умения и навыки руководителя, позволяющие ему организовывать эффективную работу аппарата управления.

Менеджмент - это иерархия управления, административные единицы, специалисты и другие исполнители.

В самом общем плане менеджмент - это целенаправленное управление людьми для достижения цели организации и повышения эффективности ее деятельности.

Роль теории в развитии управления необходимо рассматривать с учетом наиболее известных концепций организации производства. Это учения Ф.Тейлора, Г.Файоля, А.Маслоу.

Основные этапы развития менеджмента, теории управления:

IV этап	1980-1990 гг	Управление рассматривается в тесной связи с рынком и маркетингом
V этап	1970-1980 гг	Ситуативный менеджмент (ведущий принцип: гибкость методов, форм управления)
VI этап	1960-1970 гг	Компьютеризация системы управления
III этап	1940-1960 гг	Теория "человеческих отношений" (А. Маслоу), менеджмент с гуманистически психологическим уклоном: усиление инициативы, активности людей.

II этап	1920-1940 гг	Выделение менеджмента как науки (А. Файоль) (ведущий принцип: четкая регламентация, распределение работ и дисциплина).
I этап	1900-1920 гг	Зарождение менеджмента (Ф.Тейлор)

Авторы монографии "Основы менеджмента" (1992) так характеризуют вклад разных научных направлений в развитие процесса управления:

Школа научного управления:

- > Использование научного анализа для определения эффективных средств выполнения задания.
- > Подбор работников наиболее подходящих для выполнения задания и обеспечение их специальной подготовкой.
- > Систематическое и правильное использование материального стимулирования для повышения производительности труда.
- > Отделение планирования и обдумывания от процесса самого труда.

Классическая школа управления:

- > Развитие принципов.
- > Описание функций управления.
- > Систематический подход к управлению всей организацией.

Школа человеческих отношений и поведенческих наук:

- > Использование приемов управления межличностными отношениями для повышения уровня удовлетворенности и производительности.
- > Использование наук о человеческом поведении к управлению, к формированию такой организации, где каждый работник имел бы возможность использовать их в соответствии со своими способностями.

Большой вклад в развитие теории управления внесли представители школы поведенческих наук (К.Арджурис, Л.Лайкнерт, М.Макгрегер и др.). Основная цель этой школы - повысить эффективность деятельности организации за счет рационального использования человеческих ресурсов и актов поведения. Современная наука дает следующую классификацию актов поведения:

Акты поведения их основные классы

Акты поведения	Характер мотивов поведения	Функция актов поведения	Формы актов поведения	Адресат актов поведения
Неосознанные	Теологическая мотивация: утилитарная, гедонистическая, объективная	Непосредственное удовлетворение потребностей	Facer: труд (физический, умственный), досуг, развлечения	Природа, другие люди, мистические существа и другие абстрагированные личности
Осознанные	Мотивация: предметная, принципиально основная	Создание условий и средств для удовлетворения своих потребностей	Non facer: abstinere pati	Действующий человек

Современный менеджмент рассматривает любую производственную систему как социотехническую, и выделяет в ней две постоянно взаимодействующие подсистемы :

- **техническую**, которая включает в себя не только машины, станки, оборудование, все виды технологий, но и управленческие знания, организационные структуры, методы стратегического планирования, разработку проектов рабочих мест, технические средства и навыки работы, уровень классификации и подготовки рабочей силы, ее профессиональный состав;
- **социальную**, включающую все формы морального и материального стимулирования труда, стиль управления, приобщенность работников и служащих к выработке решений, возможности продвижения по службе, организационную культуру и пр.

Западные исследователи выделяют шесть характеристик социотехнической системы, которые в значительной мере определяют успех в конкурентной борьбе и одновременно отражают уровень развития современного управленческого мышления;

- **организационная философия**, базирующаяся на понимании работниками предприятий и учреждений своей цели и своего назначения и включающая в себя готовность работников разделить с администрацией ответственность за результаты деятельности;
- **организационная культура управления**, которая обеспечивает всем работникам права для участия в управлении;
- новый подход к оценке роли исполнителей в **процессе принятия решений** (вместо социализации работника в эффективном выполнении какой-то одной операции, возникает спрос на работников, способных выполнять более широкий диапазон функций);
- новая **схема размещения оборудования**, средств, механизмов, инструментов. Она должна отвечать потребностям бригадной формы организации труда и обеспечивать ускоренное завершение объемов работ;
- **новые методы и формы подготовки и переподготовки кадров**. Более гибкая кадровая политика, направленная на гарантирование занятости. Обучение должно основываться на овладении широким спектром профессий и знаний, которые позволяют работникам исполнять много функций, овладевать смежными специальностями и осваивать так называемые профессии будущего;
- **новые критерии к оценке экономической эффективности** использования технологий и капиталовложений в развитие производства, достижение при этом технического оснащения управленческой деятельности.

ЦЕЛЬ МЕНЕДЖМЕНТА - создать эффективную организацию и затем менять ее так, чтобы она соответствовала меняющимся задачам и обстоятельствам.

ПРИНЦИПЫ МЕНЕДЖМЕНТА - исходные положения, которые определяют содержание, формы и методы управления. В основе современного менеджмента лежат следующие

П Р И Н Ц И П Ы :

- ***принцип целенаправленности*** - исходным пунктом управления является достижение цели организации;
- ***принцип учета индивидуальных особенностей*** — означает бережное отношение к индивидуальности каждого сотрудника, к его личным качествам и привычкам, использование индивидуального потенциала личности для достижения цели организации;
- ***принцип единоначалия*** - каждый работник должен получать распоряжения только от одного и того же руководителя, он не должен отчитываться более, чем перед одним руководителем;
- ***принцип специализации в сфере управления*** - все действия, которые регулярно повторяются необходимо распределить между персоналом и не дублировать их;
- ***принцип диапазона управления*** - рекомендуется иметь не более 6-12 подчиненных;
- ***принцип экономичности*** - важный фактор успешной деятельности организации в условиях рынка;
- ***принцип четкой регламентации полномочий*** и степени ответственности каждого работника;
- ***принцип справедливости*** в разрешении конфликтных ситуаций.

2. У П Р А В Л Е Н Ч Е С К И Е Ф У Н К Ц И И В У П Р А В Л Е Н Ч Е С К О М П Р О Ц Е С С Е

- > Планирование
- > Организация управления
- > Принятие управленческих решений
- > Контроль
- > Мотивация и регулирование



УПРАВЛЕНИЕ - процесс планирования организации, руководства мотивации и контроля для достижения цели организации.

УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ - системообразующий фактор, обеспечивающий целостное функционирование, сохранение и развитие организации. Без управления организации не существует.

ОРГАНИЗАЦИЯ - система сознательно координируемой деятельности двух и более людей для достижения общественно значимой цели.

УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ФУНКЦИИ циклически повторяющиеся процессы, которые обеспечивают достижение системы целей, эффективное функционирование, сохранение и развитие организации (Файоль)

У П Р А В Л Е Н Ч Е С К И Е Ф У Н К Ц И И В У П Р А В Л Е Н Ч Е С К О М П Р О Ц Е С С Е



ПЛАНИРОВАНИЕ - это начало и основа управленческой деятельности. Готовый план показывает **ЧТО, КАК, КОГДА** и **КЕМ** будет выполнено. Планирование предполагает рассмотрение прошлого развития, анализ настоящей ситуации и постановку задач на будущее.

Любой план должен удовлетворять следующим **требованиям**:

- он должен быть экономически обоснованным и рациональным (достичь конечной цели с наименьшими затратами времени, финансов и ресурсов);
- он должен опираться на реальные возможности организации (группы или отдельного индивида);
- он должен быть достаточно гибким (возможность вносить изменения в процесс его реализации без ущерба для достижения поставленной цели).

УРОВНИ ПЛАНИРОВАНИЯ

- > уровень планирования целей и задач;
- > уровень ранжированного планирования (выделяются более важные цели);
- > уровень планирования этапов деятельности (рассматривается каждая отдельная задача);
- > уровень планирования средств достижения цели, средств решения задачи;
- > уровень планирования условий (анализ проблем, анализ соответствия предполагаемых средств поставленным целям и реальным условиям);
- > уровень альтернативного планирования (оценить вероятность достижения цели с помощью выбранного средства);
- > уровень рационального планирования (все первоначально выдвинутые цели, средства, условия, проблемы, запасные варианты представить в виде единой рационально организованной деятельности, где отдельные планы объединены, причем так, чтобы какие-то действия выполнялись параллельно и в одно и то же время);
- > уровень сценарного планирования (оценить вероятность возникновения проблем, трудностей, неблагоприятных ситуаций, мешающих реализации плана, оценить причину возникновения трудностей (почему?), отделить догадки от реальных фактов и событий, определить, какая дополнительная информация требуется, какую информацию необходимо уточнить, собрать, изучить, какие действия могут помочь преодолению возможных трудностей, какие сценарии действий следует предусмотреть на все неблагоприятные случаи).

ОРГАНИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ это обеспечение выполнения плана.

Главная задача организации управления - определить, кто за что отвечает, кто с кем должен сотрудничать на разных этапах выполнения плана.

ФОРМЫ ОРГАНИЗАЦИИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ:

- делегирование полномочий;
- создание организационной структуры объединения - структуры подчинения и ответственности;
- регламентирование прав, обязанностей, профессиональных функций работников (юридическое оформление прав и обязанностей в должностных инструкциях, трудовых контрактах);
- нормирование трудозатрат и сроков выполнения определенных работ;
- инструктаж работников;
- принятие управленческих решений.

Важной формой управленческой деятельности является делегирование полномочий, т.е. передача части управленческих функций более низкому уровню, передача полномочий вниз, но с сохранением ответственности.

П О Л Н О М О Ч И Я - право принимать решения.

Выделяют:

- линейные полномочия - право решать все проблемы подразделения;
- штатные полномочия (право советовать, но не решать);
- функциональные полномочия (по решению определенной функции, например, поиск волонтеров).

Эффективность передачи полномочий возрастает, если руководитель:

- оценивает риск (т.к. возможен ущерб качеству, работа может быть не выполнена, поэтому важные дела менеджеру лучше выполнять самому);
- передает полномочия способным людям;
- добивается общего ясного понимания целей;

- регулярно проводит консультирование, чтобы контролировать процесс выполнения задания и оказывать своевременную помощь подчиненному.

Принятие управленческих решений - важный элемент организации деятельности. По форме принятия решения бывают:

- > единоличные;
- > коллегиальные;
- > коллективные.

Коллегиальные решения принимаются на основе обсуждения проблемы со специалистами, поиска оптимального варианта с учетом предложенных идей, но окончательная формулировка решения и вся полнота ответственности принадлежит при этом руководителю.

Коллективные решения принимаются коллективом на основе голосования, ответственность за последствия лежит на всем коллективе, а не на руководителе.

Выделяют четыре уровня принятия решения, для каждого из них необходимы определенные управленческие навыки.

Уровни принятия решений и управленческие навыки

Уровень решения	Характеристика	Навыки, необходимые руководителю
Уровень первый: рутинный	<p>Решения принимаются в соответствии с имеющейся программой, руководитель должен идентифицировать ситуации и взять ответственность на себя за определенные действия.</p> <p>Трудности могут возникать, если менеджер некомпетентен, действует нелогично или проявляет нерешительность.</p> <p>Руководитель, правильно понимающий ситуацию, делающий верные выводы, добивается того, что необходимо. На этом уровне не требуется творческого подхода.</p>	<p>Неукоснительное следование процедуре, правилам инструкций.</p> <p>Разумная оценка ситуации.</p> <p>Контроль.</p>

Уровень второй: селективный	Руководитель оценивает достоинства целого круга возможных решений и старается выбрать те действия, которые лучше всего подходят к данной проблеме, являются наиболее эффективными, экономичными.	Установление целей. Планирование Анализ информации.
Уровень третий: адаптационный	Адаптационные решения вызывают трудности, т.к. здесь руководитель ищет новое решение известной проблемы, он должен суметь отказаться от привычного уже устаревшего подхода к проблеме и выработать творческое решение. Успех руководителя зависит от его личной инициативы и способности сделать прорыв в неизвестное.	Идентификация проблем. Систематизированное решение проблем. Создание рабочих групп. Анализ возможного риска.
Уровень четвертый: творческий	Наиболее сложные решения. Руководителю необходимо найти способы понимания совершенно неожиданных и непредсказуемых проблем. Для решения таких проблем требуются новые представления и методы, способность мыслить по-новому, творчески решать проблему, обсуждая и используя творческие идеи других специалистов.	Творческое управление. Стратегическое планирование.

Принятие управленческих решений сложный, многоступенчатый процесс, в котором можно выделить пять стадий:

1. Изучение проблемы.
2. Выработка идей.

3. **Оценка идей.**
4. **Планирование нововведений.**
5. **Обратная связь и анализ.**

Каждая из этих стадий, имея свою специфику, реализуется в последовательно осуществляемых шагах.

ПЕРВАЯ СТАДИЯ - изучение проблемы включает в себя:

- 1) **Постановку проблемы**, которая состоит из следующих последовательных шагов:
 - осознание конкретных трудностей, природы проблемы;
 - осознание целей, т.е. понимание, каких целей, чего намереваются добиться;
 - выделение критериев успеха (как определить, достигли мы поставленных целей или нет? Какой конечный результат требуется?).
- 2) **Делегирование полномочий** — компетентному специалисту, который будет собирать информацию для принятия решений, рассматривать проблему.
Делегирование включает в себя следующие шаги:
 - подготовка сотрудника;
 - объяснение задачи;
 - показ образца решения задачи;
 - доверить сотруднику дальнейшее исполнение под наблюдением и корректировать его;
 - передать сотруднику работу целиком и осуществлять только контроль за исполнением.
- 3) **Сбор информации**, построение информационной модели проблемной ситуации. Важно принимать во внимание не только информацию, добытую своими сотрудниками, но и сведения, полученные от "оппонентов", "конкурентов".
- 4) **Построение концептуальной модели** проблемной ситуации, целостное понимание проблемы.

ВТОРАЯ СТАДИЯ - выработка идей.

Наиболее эффективным на этой стадии является метод "мозгового штурма". Участники "штурма" знакомятся с ситуацией, с

совокупностью факторов и явлений, характеризующих проблему, и предлагают свои решения.

ТРЕТЬЯ СТАДИЯ - оценка идей, альтернатив, отсева идей.

Эта стадия включает в себя такие шаги:

- оценить достоинства, преимущества идеи в целом;
- оценить реалистичность, практичность, экономичность идеи;
- оценить последствия реализации идеи, риск неудачи.

ЧЕТВЕРТАЯ СТАДИЯ - планирование нововведения, планирование выполнения решения. На этой стадии важно определить, какие работы, кто и к какому сроку должен выполнить.

ПЯТАЯ СТАДИЯ - обратная связь - включает в себя:

- практическую реализацию действий, плана, управленческие решения;
- контроль и анализ результатов для их улучшения;
- коррекция управленческого решения, возврат на стадию "изучение проблемы", или "выработка идей", или другие промежуточные этапы.

КОНТРОЛЬ - процесс, с помощью которого руководители всех уровней проверяют правильность своих решений, обоснованность критериев и показателей, которые лежат в основе деятельности подчиненных.

Виды контроля:

- текущий контроль по отклонениям;
- упреждающий контроль;
- итоговый контроль.

Текущий контроль проводится непосредственно в процессе работы по объективным и существенным показателям. В ходе текущего контроля выясняется, какие отклонения от намеченного опасны, существенны, а какие допустимы.

Упреждающий контроль имеет своей целью - не допустить отклонений, предупредить сбой. Во время упреждающего контроля проводятся иногда коррекционные воздействия, чтобы предотвратить нежелательные изменения.

Итоговый контроль дает руководителю информацию для последующего планирования (в том случае, если аналогичные

работы будут проводиться в дальнейшем). Однако главное его назначение - убедиться, достигнута ли поставленная цель, проанализировать проблемы, возникшие на пути к ее достижению, а также поиск оптимальных вариантов их решения.

К контролю предъявляют следующие **требования**:

- > объективность оценки деятельности организации и персонала;
- > заблаговременность проведения;
- > открытость контроля (подчиненные должны знать, что и как контролируют, о результатах контроля надо уведомить подчиненных);
- > экономичность контроля (минимизация затрат на его проведение).

МОТИВАЦИЯ И РЕГУЛИРОВАНИЕ.

Любой руководитель для побуждения подчиненных к хорошей, добросовестной, качественной работе должен проявлять заботу о повышении уровня их удовлетворенности. Для этого он усиливает главные мотиваторы.

РЕГУЛЯТОРЫ МОТИВАЦИИ И МОТИВЫ

РЕГУЛЯТОРЫ МОТИВАЦИИ		
1. Рабочая среда	2. Вознаграждения	3. Безопасность
- удобное рабочее место;	- хорошая зарплата;	- ощущение своей принадлежности, нужности для организации;
- чистота;	-справедливое вознаграждение по результатам работы (премии);	- уважение, признание, одобрение со стороны коллег и руководителя;
- дизайн;	- социальные блага (медобслуживание, спорт, культурный отдых и пр.)	- хорошие отношения в коллективе
- хорошие физические условия работы		

ГЛАВНЫЕ МОТИВЫ

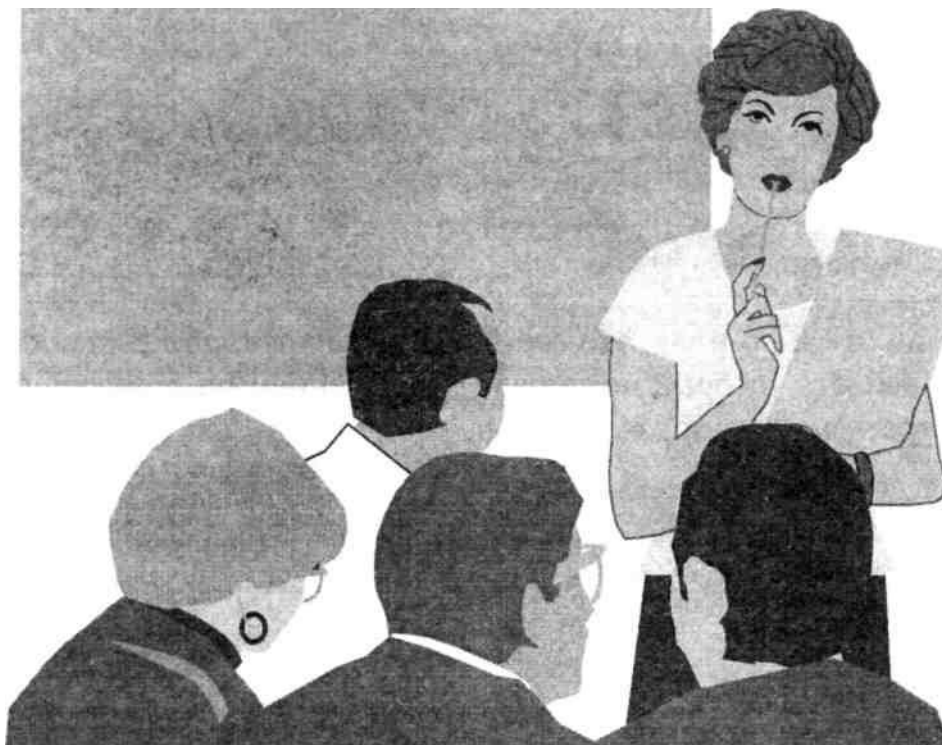
4. Рабочая среда	5. Чувство причастности	6. Интерес и вызов
возможность для обучения; возможность карьеры; рост ответственности и влияния; возможность творчества, самовыражения.	ощущение полезности своей работы; информированность о делах, планах, перспективах организации; интерес и учет руководством личных мнений работников совместное принятие решений.	интересная работа; усложняющая работа, требующая роста мастерства; возрастающая ответственность; соревновательный эффект, постановка трудных интересных целей.

Выявляют следующие методы стимулирования результативности труда:

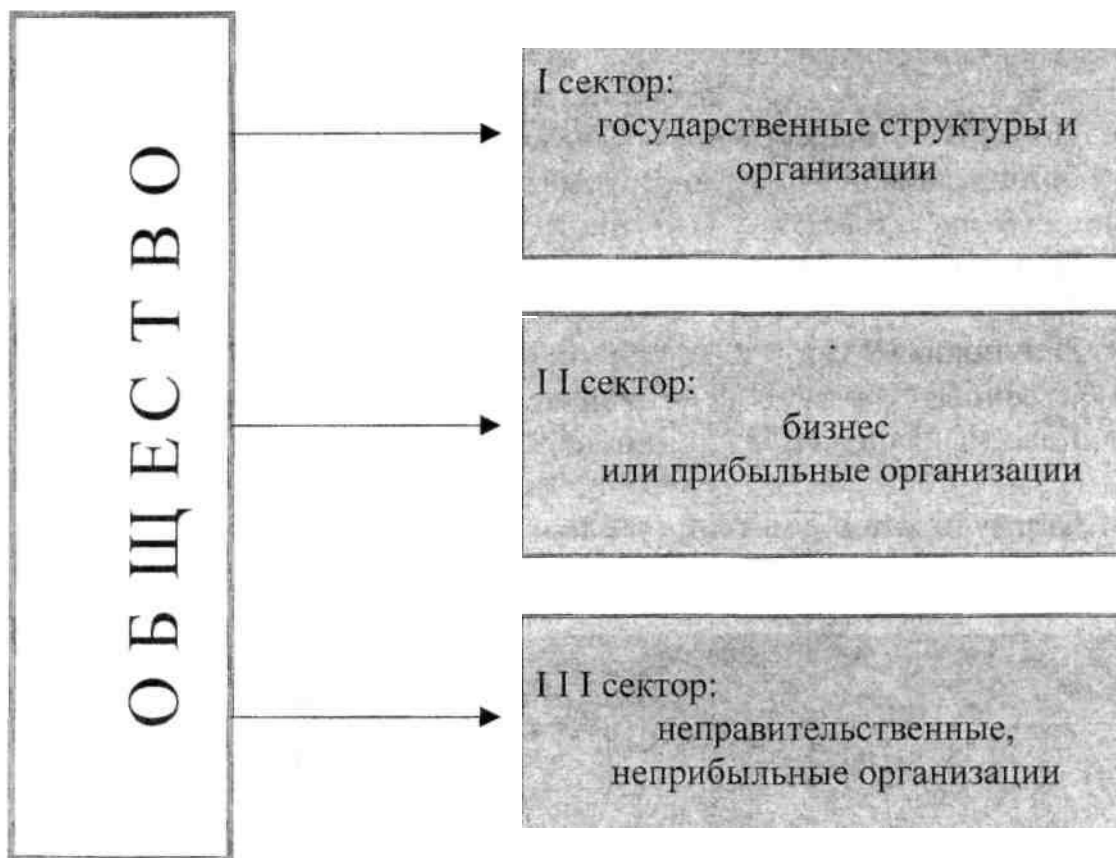
- 1) экономические методы (денежные поощрения либо наказание в виде лишения премии, штрафов);
- 2) целевой метод (постановка перед подчиненными конкретных и новых трудовых целей повышает его эффективность);
- 3) метод расширения и обогащения работ (расширить работу - это значит дать работнику больше работы того же типа, тогда как для обогащения труда ему поручают более сложную работу или более высокого порядка работу, более разнообразную, более значимую, более самостоятельную и т.п.);
- 4) метод соучастия или привлечения работников (работники принимают участие в совместном принятии решений, что повышает их активность и удовлетворенность работой).

3. НГО КАК ОБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ

- > Понятия "общественная организация", "благотворительная организация"
- > Процесс управления НГО
- > Принципы НГО
- > Классификация НГО
- > Формулирование миссии организации



Современное общество можно представить в виде следующего рисунка:



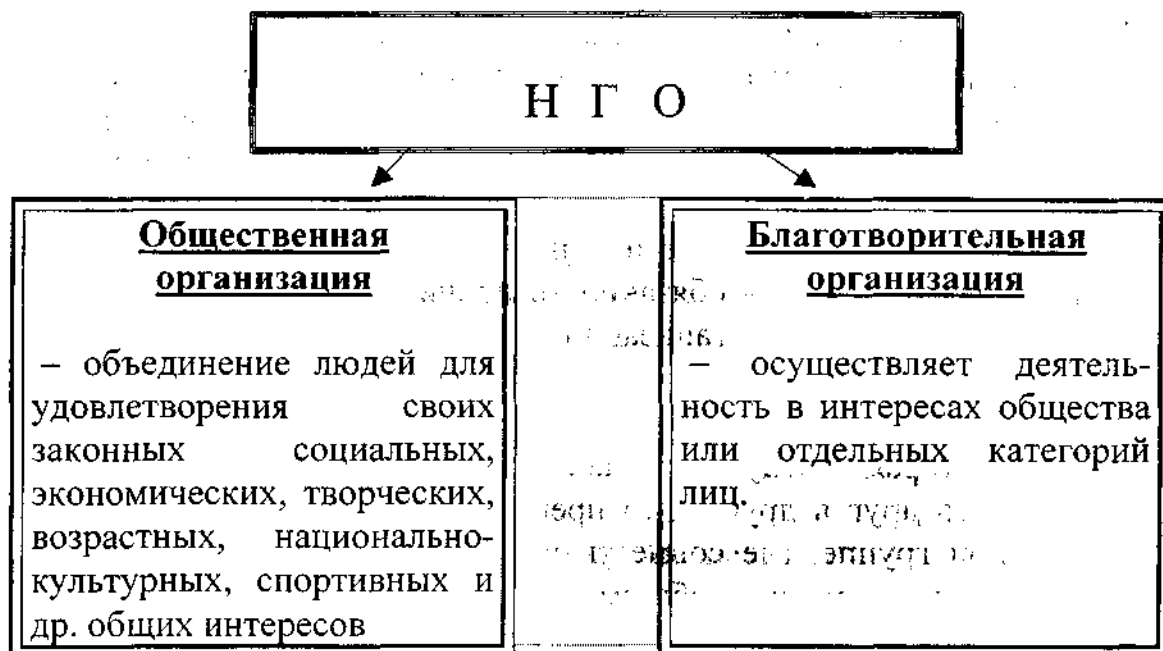
Третий сектор - это негосударственные объединения людей, деятельность которых не связана с получением материальной прибыли. К третьему сектору относят:

- **партии;**
- **общественные организации;**

благотворительные фонды;

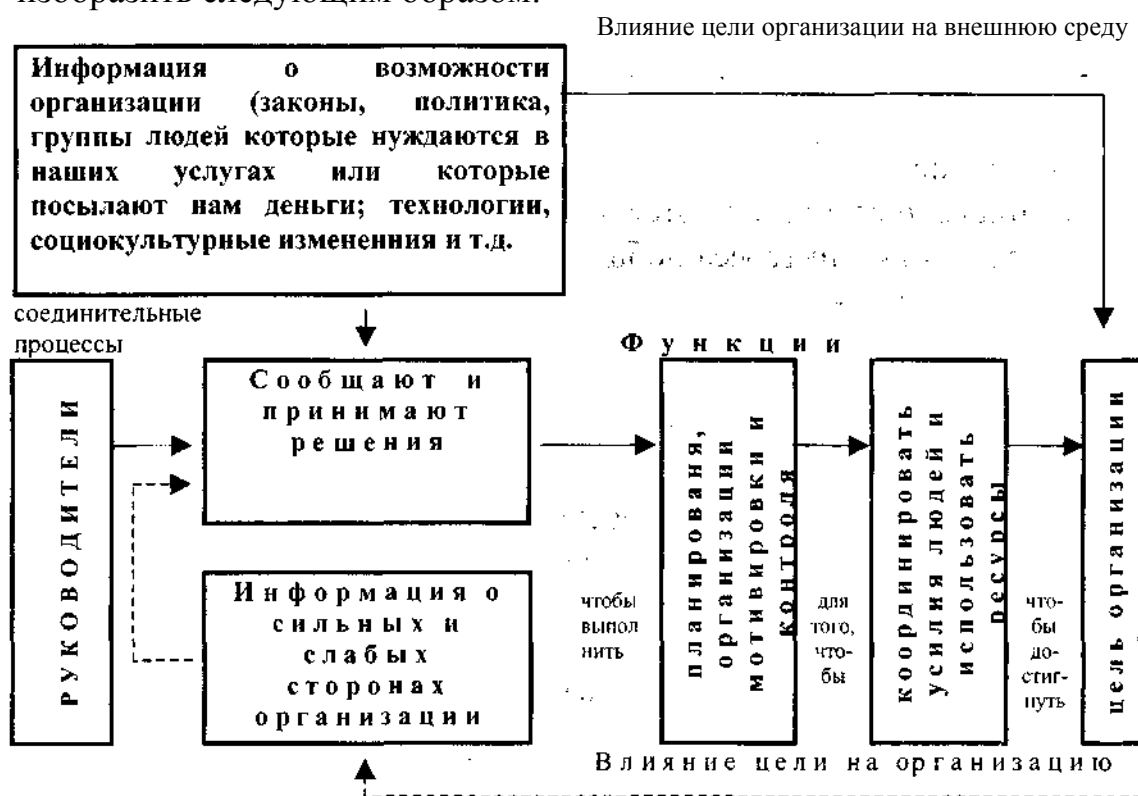
кредитные общества;

организации, которые входят в третий сектор называют общественными негосударственными организациями (НГО).



НТО является сложной формальной организацией.

Формальная организация - это группа людей, объединенная совместной деятельностью для достижения общественно значимых целей. С точки зрения теории управления НТО является открытой системой, так как она всегда характеризуется взаимодействием с внешней средой. Схематично процесс управления НТО можно изобразить следующим образом:



Возникновение НГО обусловлено природной потребностью современного человека - быть соучастником в делах общества. Общественные организации освобождают его от необходимости быть постоянным участником общественной жизни, самостоятельно решать множество проблем. Цена, которую платит человек за наилучшее отражение его интересов и удовлетворение потребностей, состоит в обязанности подчиняться установленным в них правилам. Члены организации выполняют различные роли для достижения общих целей.

Общественные организации - это общая жизнедеятельность людей, которая предусматривает их взаимную зависимость и потребность друг в друге. Это пребывание людей в коллективе, в социальной группе, где совместная деятельность, общение, обмен услугами, пользование общими вещами и ценностями. НГО представляют широкие возможности для творчества, инициативы, самоуправления. В основе НГО лежат следующие **принципы**:

- **добровольность членства;**
- **выборность руководящих органов;**
- **подотчетность и подконтрольность руководства членам организации;**
- **гласность в работе;**
- **коллегиальность.**

НГО имеет следующие характерные черты:

- четкую структуру;
- свой устав;
- официально регистрируются в органах власти;
- деятельность в интересах общества и в границах существующего законодательства;
- собственный административный аппарат.

На базе формальных общественных отношений часто возникают неформальные. Неформальные общественные организации могут быть как массовыми, так и локальными. Иногда их трудно отличить от хозяйственных объединений, кооперативов, несмотря на то, что им присуща социальная направленность, а также отсутствие официальной регистрации и четкой программы, независимость от официальных государственных органов, деятельность, основанная на принципе самоуправления, нетиповые программы и нетиповые виды деятельности.

К неофициальным организациям можно отнести разные клубы (авторской песни), молодежные организации, группы

оздоровительно-духовных систем (последователи системы Григория Иванова).

НТО можно классифицировать по интересам или видам деятельности:

- **по экономическим интересам** можно выделить организации предпринимателей, кооперативы, потребительские общества;
- **по общественно-политическим интересам** различают организации культурного, гуманитарного направлений, религиозные;
- **по методам деятельности и правовому статусу:** легальные и официальные, полуполигальные и неофициальные (например, масонская ложа);
- **по видам деятельности:** экономические, образования и культуры, научные и научно-технические, опекунские, охраны здоровья, природы, национальные, оборонные, спортивные, туристические.

Управление НТО является прерогативой самой организации, которая сама выбирает форму управления и определяет органы управления, структуру и полномочия, которые закрепляются уставом.

ЦЕЛЬ НГО - четко выраженная причина ее существования - обозначается как ее **МИССИЯ**.

Цели вырабатываются для осуществления этой миссии и тесно связаны с ценностными ориентациями.

Ценностные ориентации, их связи с целями НГО

Типы ценностей	Категории ценностей	Типы целей организации
Теоретические	Истина Знания Мышление	Долгосрочные исследования и разработки
Экономические	Полезность Практичность Накопление богатства	Прибыль Рост Результат
Социальные	Хорошие человеческие отношения Привязанность Отсутствие конфликтов	Социальная ответственность относительно прибыли Косвенная конкуренция Благоприятная атмосфера в организации

Эстетические	Художественная гармония Состав Форма и симметрия	Дизайн изделия Качество Привлекательность
Религиозные	Согласие во вселенной	Этика Моральные проблемы

Цели общественных организаций не должны противоречить законодательству Украины. Законодательство не конкретизирует цели НТО, однако запрещает легализацию таких организаций, которые имеют своей целью:

- смену конституционного строя и территориальной целостности государства путем насилия;
- подрыв безопасности государства в форме деятельности на пользу иностранных государств;
- пропаганду войны, насилия, жестокости, фашизма, неофашизма;
- разжигание религиозной национальной вражды;
- создание незаконных военизированных формирований;
- ограничение общепризнанных прав человека.

В связи с тем, что НТО является открытой системой, она может существовать лишь в том случае, если удовлетворяет какие-либо потребности за ее пределами.

Вот почему для определения (выбора) цели организации важно ответить на следующие вопросы:

- Кто является нашими клиентами?
- Какие потребности наших клиентов мы можем удовлетворить?

ФОРМУЛИРОВАНИЕ МИССИИ ОРГАНИЗАЦИИ

Клиенты

- > Кто является потребителем услуг нашей организации?
- > Чьи потребности призвана удовлетворять наша организация?
- > По каким критериям можно определить ту группу людей, которые являются нашими потенциальными клиентами?

Можно ли их определить по:

- > возрасту
- > социальному положению
- > уровню дохода
- > профессии
- > социальному статусу

- > месту жительства
- > условиям жизни
- > способностям
- > ограниченным, по сравнению с большинством населения
возможностям
- > национальности
- > другим признакам.

Как отличить наших потенциальных клиентов от неклиентов?

Клиентами нашей организации являются:

Потребности клиентов:

- > В чем нуждаются наши клиенты?
- > Какие потребности обращающихся к нам людей мы призваны
удовлетворить?
- > Ради удовлетворения каких потребностей клиентов была создана
наша организация?

Потребности наших клиентов:

(наши клиенты нуждаются в том, чтобы...)

Наши услуги:

- > Что мы делаем для клиентов?
- > Какие виды услуг мы им оказываем?

Результаты для клиентов:

- > Что получают клиенты в результате нашей работы с ними?
- > Как можно описать результат нашей работы на языке клиента?
- > Если спросить клиентов, что они получают в результате работы с нами, то что они могли бы сказать?

Услуги, которые мы оказываем:	Результаты для клиентов:

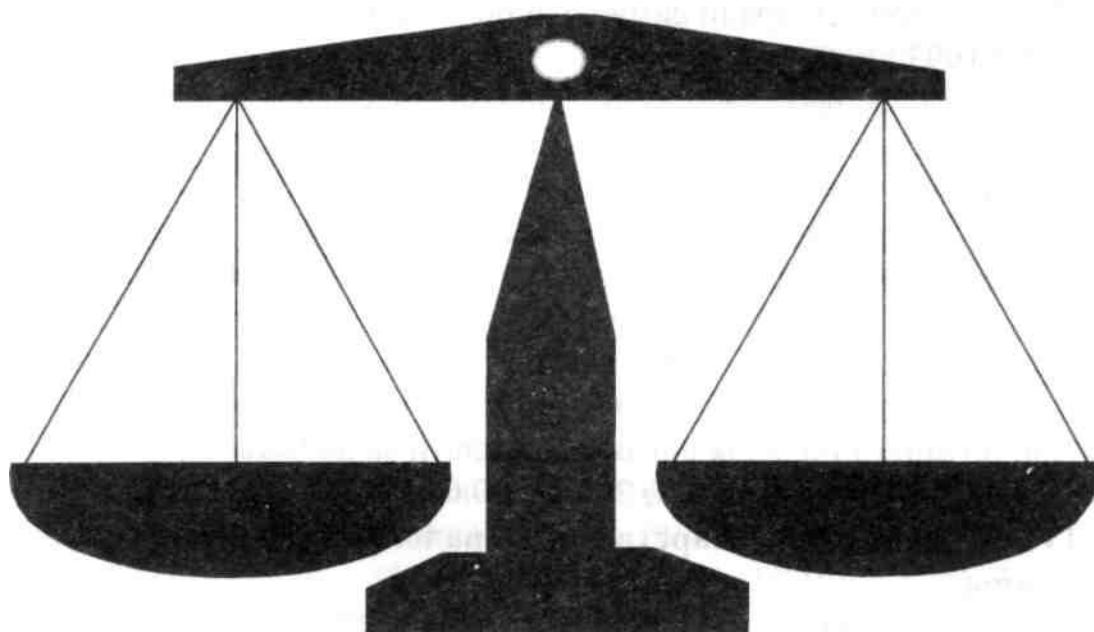
Ценности:

- > Чем мы руководствуемся в своей работе?
- > Что для нас является наиболее важным?
- > От чего мы не отступим ни при каких условиях?
- > Что для нас является главным признаком высокого качества услуг, хорошей работы?

В работе мы руководствуемся следующими базовыми принципами (ценностями):

4. ПРАВОВЫЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ НГО

- > Нормативно-правовые документы регулирующие деятельность НГО
- > Основные направления взаимодействия государства и НГО
- > Правовая база для создания и прекращения деятельности НГО
- > Права общественных объединений



НГО являются структурными элементами гражданского общества, которое всегда предусматривает свободу ассоциаций его индивидов. Сегодня в Украине насчитывается более десяти тысяч НГО, правовую базу которых составляет:

I. Конституция Украины

II. Законы Украины

1. "Про об'єднання громадян";
2. "Про благодійництво та благодійні організації";
3. "Про творчих працівників та творчі спілки";
4. "Про оподаткування прибутку шдприємств";
5. "Про податок на додану вартість";

III. Постановления Кабинета Министров Украины

1. Про затвердження положення "Про порядок легалізації об'єднань громадян № 140-93П 26.02.1993;
2. Про порядок справляння та розміру збору за реєстрацію об'єднань громадян № 143-93П 26.02.1993;
3. Про порядок реєстрації символіки об'єднань громадян № 144-93П 26.02.1993;
4. Про порядок реєстрації філії, відділів, представництв та інших структурних осередків громадських (неурядових) організацій іноземних держав в Україні № 145-93П 26.02.1993;
5. Про затвердження перелку всеукраїнських та міжнародних об'єднань громадян, які постраждали внаслідок Чорнобильської катастрофи № 127-96П 17.10.1991;
6. Про затвердження Положення про порядок державної реєстрації благодійних організацій № 382 від 30.03.1998;
7. Про розміри і порядок справляння плати за державну реєстрацію благодійних організацій № 383 від 30.03.1998;

IV. Приказы Государственной налоговой администрации Украины

1. Про затвердження "Положення про Реєстр неприбуткових організацій та установ" № 232 11.07.1997;
2. Про затвердження форми звіту про використання коштів неприбуткових організацій і установ та порядку її заповнення" № 233 від 11.07.1997;

Базовым для деятельности НГО является Закон Украины "Об объединении граждан", который раскрывает сущность понятия "общественная организация" (ст.3), а также определяет границы их легализации (ст.4).

В законе четко формулируются принципы создания и деятельности общественных организаций: **добровольность, равноправность их членов, самоуправление, законность, гласность, свобода выбора направления деятельности** (ст.6).

В соответствии с законом в Украине создаются общественные организации в форме ассоциации (членской организации), фонда (с фиксированным членством и без такого) или союза общественных организаций.

В Законе о благотворительности определяются такие организационно-правовые формы благотворительных организаций:

- членская благотворительная организация;
- благотворительный фонд;
- благотворительное учреждение;
- другие благотворительные организации (фундации, миссии, лиги и др.).

Общественные организации создаются и действуют по территориальному признаку и дифференцируются по своему статусу на всеукраинские, местные и международные (ст.9).

К **всеукраинским** относятся объединения, деятельность которых распространяется на территорию всей Украины и которые имеют в большинстве областей свои центры.

К **местным** относятся объединения, функционирующие лишь в пространстве соответствующей административно-территориальной единицы или региона.

Если организация распространяет свою деятельность на территорию Украины и хотя бы одного другого государства, она приобретает статус **международной**.

В Законе об объединениях граждан определяются основные направления взаимоотношений между государством и общественными организациями (ст.6).

Основная функция государства - обеспечение правовой основы легализованных общественных организаций. Законодательный орган издает нормативно-правовые акты, устанавливающие льготы по отдельным видам хозяйственной или другой коммерческой деятельности общественных организаций (Закон Украины "О налогах на добавленную стоимость"; "О внесении изменений в некоторые законодательные акты Украины по вопросам налогов").

В Законе об общественных организациях зафиксировано взаимное невмешательство государственных органов и общественных объединений в деятельность друг друга (ст. 8). Однако это не исключает сотрудничества государственных и общественных структур в общей системе управления.

Предложения, которые поступают от общественных организаций органам власти, могут внедряться в государственные программы. Это, в частности, может быть позитивный опыт участия людей в реализации какого-либо проекта, который можно

использовать для демократизации государственных институтов и развития демократических процессов в Украине.

Практика взаимодействия НГО и государства показывает, что неправительственные организации, не игнорируя деятельности государственных структур, занимают по отношению к ним одну из трех позиций:

- НГО выполняют оппозиционную функцию по отношению к государству;
- НГО дополняют деятельность государства;
- НГО реформируют государство.

Любая из этих позиций, реализуясь в рамках существующего законодательства, при соответствующих условиях может оказаться плодотворной.

Выполняя оппозиционную функцию, НГО стремится расстроить план государства, негативно влияющий на общество. Для этой цели используются средства массовой информации, неофициальные каналы связи, организация акций протеста, объединение усилий в заданном направлении с другими популярными движениями.

Дополняя деятельность государства, НГО развивает собственные программы таким образом, что бы услуги, оказываемые общественными организациями, согласовывались с процессами построения гражданского общества.

Реформирование государство предполагает более высокий уровень сотрудничества НГО с правительственными структурами: общественные организации предлагают государству для разрешения тех или иных проблем оригинальные решения, что побуждает государство проводить более эффективную социальную политику.

Что касается финансирования неприбыльных организаций со стороны государства, то закон не запрещает этого направления деятельности. Однако, как показывает практика, положительный опыт такого сотрудничества в Украине почти отсутствует. Вместе с тем, мировая практика свидетельствует о больших потенциальных возможностях финансового взаимодействия НГО и государства.

С целью решения тех или иных проблем в рамках местного бюджета правительственные структуры объявляют тендеры, в которых принимают участие и общественные организации. Думается, что этот процесс, находясь в стадии зарождения постепенно будет набирать в Украине силу.

Сегодня в Украине действуют иностранные донорские организации, которые оказывают неправительственным

Финансовые органы, государственная налоговая инспекция контролируют источники и размеры поступлений, оплату налогов (ст.25).

В базовом Законе определяется **ответственность общественных организаций** за нарушение законодательства в виде следующих мер:

- > предупреждение;
- > штраф;
- > временное запрещение (приостановка) отдельных видов деятельности;
- > принудительный роспуск (ликвидация) организации (ст.28 - 32).

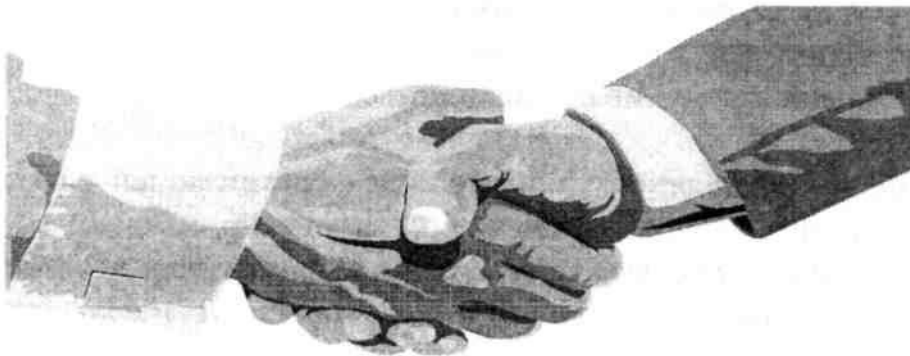
Статья 20 базового Закона формулирует широкий спектр прав, которыми могут пользоваться зарегистрированные общественные объединения. В их числе **право:**

- быть участником гражданско-правовых отношений, иметь имущественные и неимущественные права;
- представлять и защищать свои законные интересы, а также интересы своих членов (участников) в государственных и гражданских органах;
- принимать участие в политической деятельности, проводить массовые мероприятия (собрания, митинги, демонстрации и пр.);
- идейно, организационно и материально поддерживать другие объединения граждан, оказывать помощь в их создании;
- создавать учреждения и организации;
- получать от органов государственной власти и управления, органов местного самоуправления информацию, необходимую для реализации своих целей и задач;
- вносить предложения органам власти и управления;
- распространять информацию и пропагандировать свои идеи и цели;
- использовать средства массовой информации;
- создавать предприятия, необходимые для достижения поставленных целей.

Таким образом, деятельность общественных организаций в Украине имеет соответствующую правовую базу, которая является своеобразным механизмом для граждан Украины и их добровольных объединений в плане осуществления социального партнерства с государством для осуществления гармонии существующих в обществе интересов.

5. МЕНЕДЖЕР И СТИЛИ УПРАВЛЕНИЯ

- > Основные факторы эффективной работы менеджера
- > Стили управления
 - авторитарный
 - демократический
 - либерально-анархический
 - непоследовательный
 - ситуативный
- Зависимость формы управленческого поведения от уровня развития сотрудника, коллектив
- Типы руководителей
 - организатор
 - манипулятор
 - пессимист
 - диктатор
 - карьерист
 - бюрократ
- Партиципативный стиль управления
- Зависимость эффективности руководства от ситуационного контроля
- Стили поведения в конфликтных ситуациях
- Авторитет руководителя
- Тест №1 "Стили руководства"
- Тест №2 "Исследование особенностей реагирования в конфликтной ситуации"



Опрос современных менеджеров показал, что они в качестве основных факторов эффективности своей деятельности выделяют следующее:

1. *Желание и интерес человека заниматься деятельностью менеджера.*

2. *Умение работать с людьми, умение общаться, взаимодействовать, убеждать, влиять на людей.*

3. *Гибкость, нестандартность, оригинальность мышления, способность находить нестандартные решения.*

4. *Оптимальное сочетание рискованности и ответственности в характере.*

5. *Способность предвидеть будущее развитие событий, предвидеть последствия решений, интуиция.*

6. *Высокая профессиональная компетентность и специальная управленческая подготовка.*

Дальнейшее изучение личностных психологических качеств, обуславливающих эффективность руководства, позволило выделить следующие необходимые качества и черты личности (Р. Стоцилл):

1. *Доминантность - умение влиять на подчиненных.*

2. *Уверенность в себе.*

3. *Эмоциональная уравновешенность и стрессоустойчивость (умение руководителя контролировать свои эмоциональные проявления, саморегулировать эмоциональное состояние, осуществлять самоуправление и оптимальную эмоциональную разрядку).*

4. *Способность к творческому решению задач, высокий практический интеллект.*

5. *Стремление к достижению и предприимчивость, способность пойти на риск.*

6. *Ответственность и надежность в выполнении заданий, честность, верность данному обещанию и гарантиям.*

7. *Независимость, самостоятельность в принятии решений.*

8. *Гибкость поведения в изменяющихся условиях.*

9. *Общительность, умение взаимодействовать с людьми.*

Менеджер - специалист, занимающийся организацией работ коллектива на основе специальных методик и процедур.

"О качествах менеджера надо судить по тому, как хорошо он может организовать большое число людей и насколько эффективно он может добиваться наилучших результатов от каждого из них, сливая в единое целое". (А.Морита)

Опытный менеджер привлекает к управленческой деятельности добросовестных и ответственных работников. Часто именно по окружению руководителя можно судить о степени его талантливости.

Взаимоотношения подчиненных с руководителем, психологический климат коллектива зависят от стиля управления.

Выделяют следующие **СТИЛИ УПРАВЛЕНИЯ:**

Авторитарный (или директивный, или диктаторский).

Для него характерно единоличное, жесткое принятие руководителем всех решений ("минимум демократии"), жесткий постоянный контроль за выполнением решений с угрозой наказания ("максимум контроля"), отсутствие интереса к сотруднику как к личности.

За счет постоянного контроля этот стиль управления **обеспечивает** вполне приемлимые результаты работы (прибыль, производительность, качество продукции может быть хорошим), но недостатков больше, чем достоинств:

- > высокая вероятность ошибочных решений;
- > подавление инициативы, творчества подчиненных, замедление нововведений, застой, пассивность сотрудников;
- > неудовлетворенность людей своей работой, своим положением в коллективе;
- > неблагоприятный психологический климат ("подхалимы", "козлы отпущения", интриги) обуславливают повышенную психологически-стрессовую нагрузку.

Этот стиль управления эффективен и оправдан лишь в критических ситуациях (аварии, боевые военные действия и т.п.).

Демократический (или коллективный) стиль управления: управленческие решения принимаются на основе обсуждения проблемы, учета мнений и инициатив сотрудников ("максимум демократии"), выполнение принятых решений контролируется и руководителем, и самими сотрудниками, руководитель проявляет интерес и доброжелательное отношение к личности сотрудников, к учету их интересов, потребностей, особенностей.

Демократический стиль является наиболее эффективным, т.к. он обеспечивает вероятность правильных, взвешенных решений, высокие результаты труда, инициативу, активность сотрудников, удовлетворенность людей своей работой и членством в коллективе, благоприятный психологический климат и сплоченность коллектива. Однако реализация демократического стиля возможна

при высоких интеллектуальных, организаторских способностях руководителя.

Либерально-анархический (или попустительский, или нейтральный) стиль руководства характеризуется, с одной стороны, "максимумом демократии" (все могут высказывать свои позиции, но реального учета, согласования позиций не стремятся достичь), а с другой стороны, "минимум контроля" (даже принятые решения не выполняются, нет контроля за их реализацией, все пущено на "самотек"), вследствие чего результаты работы обычно низкие, люди не удовлетворены своей работой, руководителем, психологический климат в коллективе неблагоприятный, нет никакого сотрудничества, нет стимула добросовестно трудиться, возможны скрытые и явные конфликты, идет расслоение на конфликтующие подгруппы.

Непоследовательный (алогичный) стиль руководства проявляется в непредсказуемом переходе руководителя от одного стиля к другому (то авторитарный, то попустительский, то демократический, то вновь авторитарный и т.п.) что обуславливает крайне низкие результаты работы и максимальное количество конфликтов и проблем.

Эффективный стиль управления отличается гибкостью, индивидуальным и ситуативным подходом.

Ситуативный стиль управления гибко учитывает уровень психологического развития подчиненных и коллектива (П.Херси, К.Блан и др.)

Уровень развития сотрудника, коллектива	Форма управленческого поведения
1	2
<p><u>Низкий уровень:</u> "Не хотят работать, не умеют работать" (низкая квалификация, недобросовестные работники)</p>	<p>"Авторитарное указывание"</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) четкие указания что и как делать; 2) постоянный контроль работы; 3) когда необходимо – приказывайте, отмечайте ошибки и хорошую работу, поощряйте хорошие результаты работы
<p><u>Средний уровень:</u> "Хотят работать, но еще не умеют работать" (недостаточно опыта, хотя обладают определенными базовыми навыками и добросовестны, старательны)</p>	<p>"Популязация"</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) указания, инструктаж в популярной форме (наставничество, совет, рекомендации, дается возможность и

	<p>самостоятельность проявить);</p> <ol style="list-style-type: none"> 2) регулярный контроль работы; 3) уважительное, доброжелательное отношение; 4) интенсивное общение (оцениваются индивидуальные характеры, выявляются общие интересы); 5) когда необходимо – приказывайте; 6) вознаграждайте позитивное поведение, когда необходимо – наказывайте
<p><u>Хороший уровень:</u> "Хотят и умеют работать (имеют базовые навыки и квалификацию, достаточную для большинства аспектов работы). Дальнейшее развитие такой группы сотрудников требует, чтобы они в своей работе брали больше ответственности и чтобы их моральное состояние оставалось хорошим.</p>	<p>"Участие в управлении"</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) проводите консультации с сотрудниками по отдельным проблемам, советуйтесь с ними; 2) поощряйте инициативу подчиненных высказывание ими своих замечаний, предложений; 3) предоставляйте больше ответственности; 4) ограничивайте прямые указания и контроль; 5) создавайте системы контроля сотрудников; 6) ставьте цели, не уточняя способ их достижения; 7) широко общайтесь; 8) вознаграждайте активность. инициативу, хорошую работу
<p><u>Высокий уровень:</u> "Хотят и умеют работать творчески" (экстраспециалисты, достигшие высокой квалификации, ответственные, инициативные работники)</p>	<p>"Передача полномочий"</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) составьте проблему, поясняйте цели и достигайте согласия по отношению к ним; 2) предоставьте необходимые права, полномочия сотруднику

для самостоятельного решения проблемы;

3) избегайте вмешательства в дела;

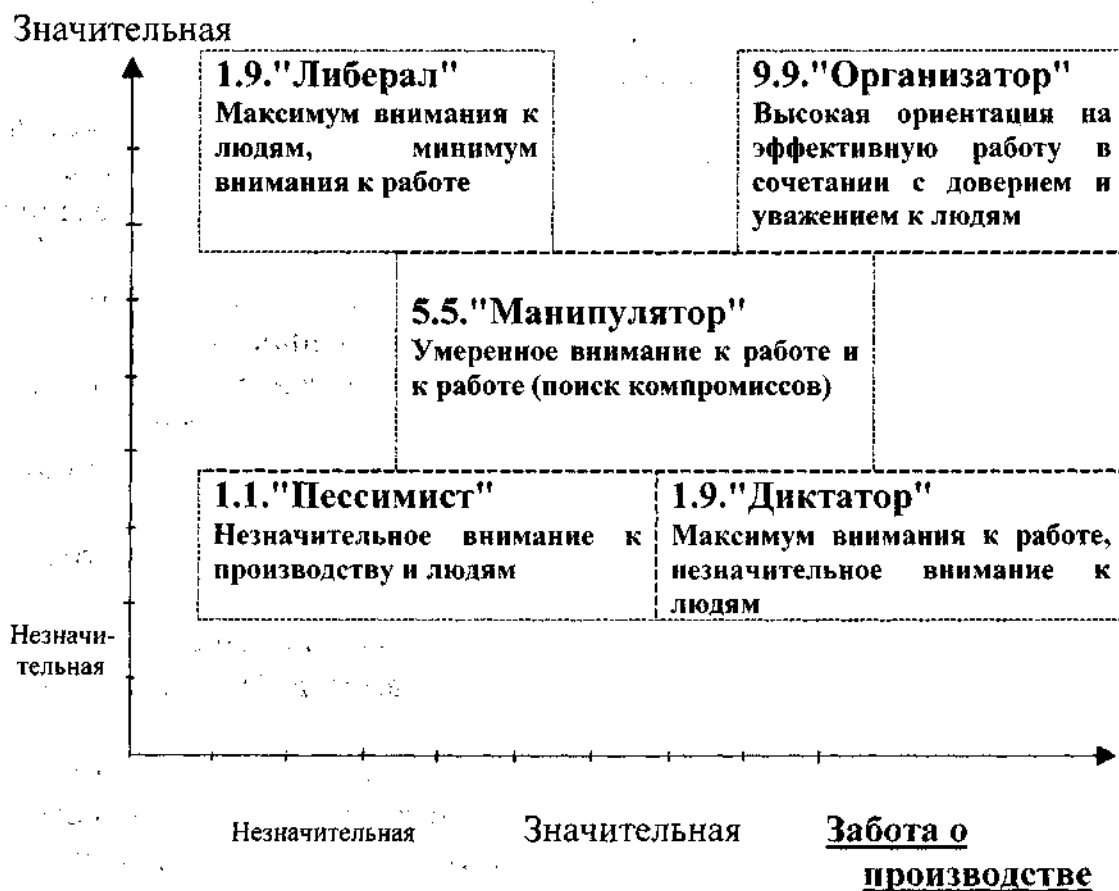
4) самоуправление и самоконтроль у сотрудников;

5) если вас просят оказывайте поддержку;

6) серьезно реагируйте на просьбы.

В зависимости от направленности руководителя на интересы дела или на заботу о взаимоотношениях с людьми можно построить "управленческую матрицу" (Р. Блейк, Д. Мутон), выделив пять типов руководителей:

ТИПЫ РУКОВОДИТЕЛЕЙ



Кроме направленности на интересы дела и на интересы людей встречаются руководители: **"Карьерист"** с повышенной направленностью на свои собственные интересы (ради достижения своих целей, карьеры могут быть принесены в жертву интересы дела или людей), а также **"Бюрократ"** с направленностью на официальную субординацию, официальные инструкции и предписания (ради соблюдения инструкции могут ущемляться интересы людей, интересы дела и даже свои собственные интересы). В зависимости от особенностей мыслительной деятельности выделяют четыре типа руководителей (согласно японскому автору Т. Коно):

- 1) консервативно-интуитивный тип;
- 2) консервативно-аналитический тип;
- 3) новаторско-интуитивный тип;
- 4) новаторско-аналитический тип.

В преуспевающих японских фирмах наиболее популярен и эффективен **новаторско-аналитический стиль**, который способен обеспечить выживание в условиях рыночной экономики. Для него характерны энергичность и новаторство, чуткость к новым идеям и информации, генерирование большого количества идей, готовность учитывать мнения других, способность логически анализировать, реалистичность и перспективность идеи, быстрое принятие решений и практической реализации новшеств, терпимость к неудачам, умение широко видеть ситуации и работать с людьми, не входя, однако, глубоко в их личные проблемы.

По мнению большинства специалистов по менеджменту эффективным стилем управления считается **партисипативный (соучаствующий) стиль**, которому свойственны следующие черты:

- регулярные совещания руководителя с подчиненными;
- открытость в отношениях между руководителями и подчиненными;
- вовлеченность подчиненных в разработку и принятие организационных решений;
- делегирование руководителем подчиненным ряда полномочий, прав;
- создание особых групповых структур, наделенных правом самостоятельного принятия решений ("группы контроля качества");
- предоставление работнику возможности автономно от других членов организации разрабатывать проблемы, новые идеи.

Партисипативный стиль применим, если:

руководитель уверен в себе, имеет высокий образовательный и творческий уровень, умеет ценить и использовать творческие предложения подчиненных;

- подчиненные имеют высокий уровень знаний, потребность в творчестве, независимости, личном росте, интерес к работе;
- задача, стоящая перед людьми, предполагает множественность решений, требует теоретического анализа и высокого профессионализма исполнения, достаточно напряженных усилий и творческого подхода.

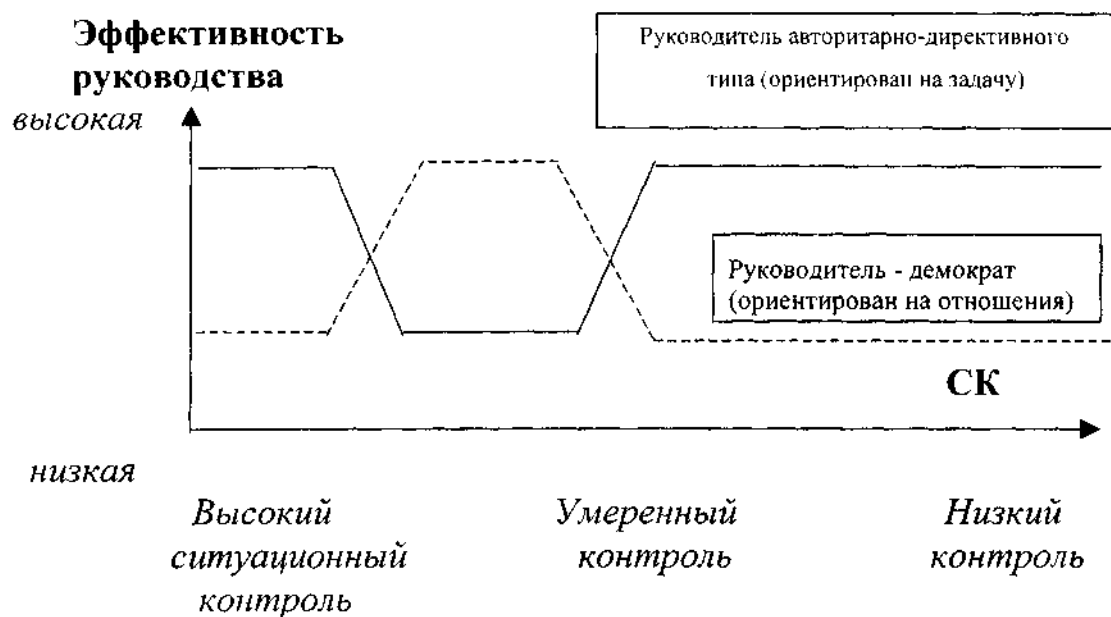
Ф.Фидлер разработал вероятностную модель эффективности руководства. Эта модель опосредована степенью контроля руководителя над ситуацией, в которой он действует.

Эта ситуация зависит от параметров:

- степень благоприятности отношений руководителя с подчиненными;
- величина власти руководителя (его возможность в контроле за действиями подчиненных и использовании различных средств стимулирования их активности);
- структура групповой задачи (четкость поставленной задачи, пути и способы ее решения, наличие множественности ее решений, возможность проверки их правильности. Совокупная количественная оценка (по специально разработанным шкалам) всех перечисленных выше параметров позволяет судить о величине осуществляемом руководителем ситуационного контроля (СК), т.е. о степени владения им ситуацией функционирования группы.

Результаты исследований показали, что руководитель директивного типа наиболее эффективен в ситуациях с высоким или низким СК, т.е. для него крайне благоприятных или неблагоприятных. Руководитель с демократически-коллегиальным стилем эффективен в ситуациях с умеренным СК:

Графическое отображение эффективности руководства (Фидлер Ф.)



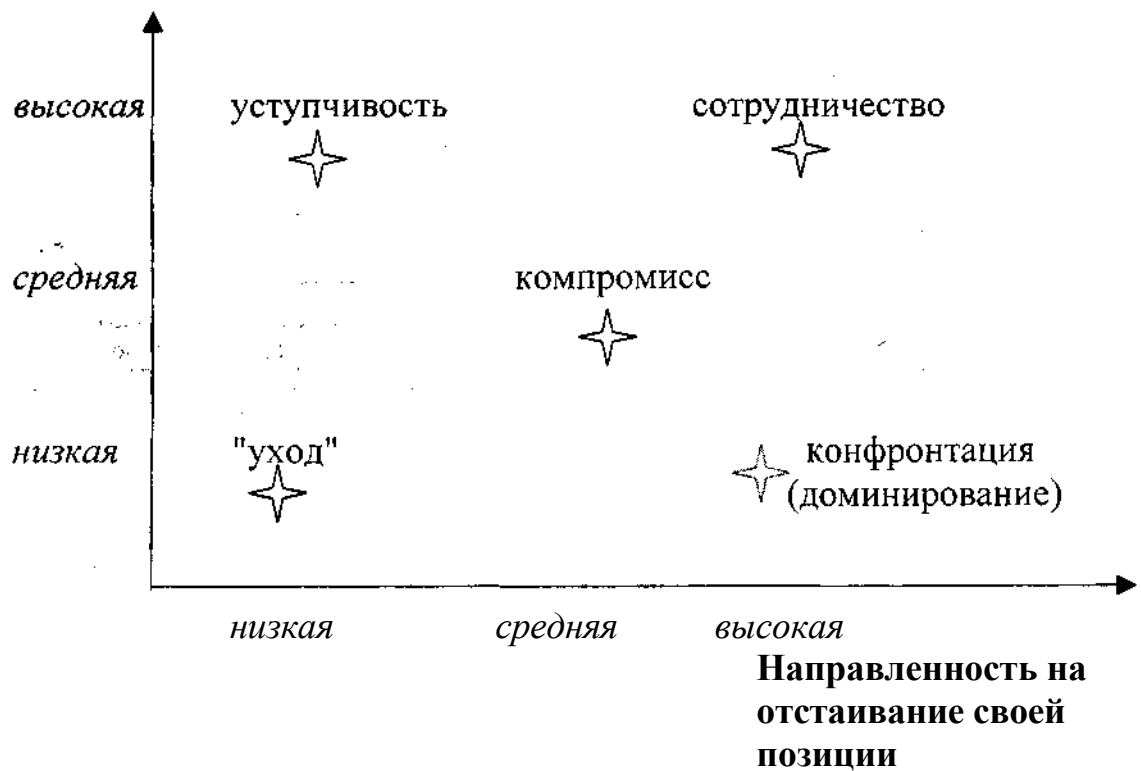
В зависимости от особенностей поведения руководителя в конфликтных, сложных ситуациях можно выделить пять типов:

- доминирование, утверждение своей позиции любой ценой;
- уступчивость, подчинение, сглаживание конфликта;
- компромисс, позиционный торг ("я тебе уступлю, ты - мне");
- сотрудничество, создание взаимной направленности на разумное и справедливое решение конфликта с учетом обоснованных интересов обеих сторон;
- избегание конфликта, уход из ситуации, "закрывание глаз", как будто ничего не произошло).

Наиболее эффективным, хотя и трудно реализуемым стилем поведения руководителя в конфликтной ситуации является стиль сотрудничества.

Крайне неблагоприятными стилями являются "избегание", "доминирование", "уступчивость", а стиль "компромисс" позволяет достичь лишь временного решения конфликта, позднее он может появиться вновь.

Направленность на понимание, принятие позиции другого



Критерием эффективности руководства является степень **авторитета** руководителя.

Выделяют три формы авторитета руководителя:

- 1) формальный авторитет; обусловлен набором властных полномочий, прав, которые дает руководителю занимаемый им пост.

Формальный авторитет руководителя способен обеспечить не более 65% влияния руководителя на своих подчиненных, 100% отдачу от работника руководителю может получить, лишь опираясь еще дополнительно и на свой психологический авторитет, который состоит из 2) морального и 3) функционального авторитета.

2) Моральный авторитет зависит от нравственных качеств руководителя.

3) Функциональный авторитет определяется:

- компетентностью руководителя;
- его деловыми качествами;
- его отношением к своей профессиональной деятельности.

Низкий функциональный авторитет приводит, как правило, к потере его влияния на подчиненных, что вызывает в качестве компенсаторной агрессивную реакцию со стороны руководителя по

отношению к подчиненным, ухудшение психологического климата и результатов деятельности коллектива.

ТЕСТ №1 " С Т И Л И Р У К О В О Д С Т В А "

Отвечая на вопросы, оцените в баллах степень своего согласия.

- 1 балл - **нет**, так совсем не бывает;
- 2 - **нет**, как правило так не бывает;
- 3 - **неопределенная оценка**;
- 4 - **да**, как правило так бывает;
- 5 - **да**, так бывает всегда.

В О П Р О С Ы :

1. Я давал бы подчиненным нужные поручения даже в том случае, если есть опасность, что при их невыполнении критиковать будут меня.
2. У меня всегда много идей и планов.
3. Я прислушиваюсь к замечаниям других.
4. Мне в основном удается привести логически правильные аргументы при обсуждениях.
5. Я настаиваю на сотрудниках так, чтобы они решали свои задачи самостоятельно.
6. Если меня критикуют, то я защищаюсь несмотря ни на что.
7. Когда другие приводят доводы, я всегда прислушиваюсь.
8. Для того, чтобы провести какое-то мероприятие, мне приходится строить планы заранее.
9. Свои ошибки я по большей части признаю.
10. Я предлагаю альтернативы к предложениям других.
11. Защищаю тех, у кого есть трудности.
12. Высказываю свои мысли с максимальной убедительностью.
13. Мой энтузиазм заразителен.
14. Я принимаю во внимание точку зрения других и стараюсь включить ее в проект решения.
15. Обычно я настаиваю на своей точке зрения и гипотезах.
16. Я с пониманием выслушиваю и агрессивно высказываемые контраргументы.
17. Ясно выражаю свои мысли.
18. Я всегда признаюсь в том, что не все знаю.
19. Энергично защищаю свои взгляды.
20. Я стараюсь развивать чужие мысли так, как будто бы они были моими.

21. Всегда продумываю то, что могли бы ответить другие и ищу контраргументы. 22. Я помогаю другим советом, как организовать свой труд. 23. Увлекаясь своими проектами, я обычно не беспокоюсь о чужих работах. 24. Я прислушиваюсь и к тем, кто имеет точку зрения, отличающуюся от моей собственной. 25. Если кто-то не согласен с моим проектом, то я не сдаюсь, а ищу новые пути, как переубедить другого. 26. Использую все средства, чтобы заставить согласиться со мной. 27. Открыто говорю о своих надеждах, опасениях и личных трудностях. 28. Я всегда нахожу, как облегчить другим поддержку моих проектов. 29. Я понимаю чувства других людей. 30. Я больше говорю о собственных мыслях, чем выслушиваю чужие. 31. Прежде чем защищаться, я всегда выслушиваю критику. 32. Излагаю свои мысли системно. 33. Я помогаю другим получить слово. 34. Внимательно слежу за противоречиями в чужих рассуждениях. 35. Я меняю точку зрения для того, чтобы показать другим, что слежу за ходом их мыслей. 36. Как правило, я никого не перебиваю. 37. Не притворяюсь, что уверен в своей точке зрения, если это не так. 38. Я трачу много времени на то, чтобы убедить других, как им нужно правильно поступать. 39. Выступаю эмоционально, чтобы вдохновить людей на работу. 40. Стремлюсь, чтобы при подведении итогов были активны и те, которые очень редко просят слова.

ОБРАБОТКА РЕЗУЛЬТАТОВ:

- 1) Сложите балльные оценки, проставленные вами в вопросах 1, 3, 5, 7, 9, 11, 14, 16, 18, 20, 22, 24, 27, 29, 31, 33, 35, 36, 37, 40. - и обозначьте сумму через А (она находится в интервале от 20 до 100).
- 2) Сложите баллы в вопросах 2, 4, 6, 8, 10, 12, 13, 15, 17, 19, 21, 23, 25, 26, 28, 30, 32, 34, 38, 39 - и обозначьте сумму через В. 3) Если сумма А по крайней мере на 10 баллов превышает сумму В, то большая часть людей считает вас хорошим дипломатом, вы способны учесть мнения других, склонны к демократическому

стилю управления. Если сумма $A > 85$, вы склонны к либерально-попустительскому стилю.

- 4) Если сумма В как минимум на 10 баллов больше суммы А, то вы ведете дискуссию авторитарно, властно, бесцеремонно, агрессивно, склонны к **авторитарному** стилю руководства.
- 5) Если суммы А и В различаются менее, чем на 10 баллов, то либо вы еще не выработали свой стиль управления, либо склонны к непоследовательному стилю.

ТЕСТ №2

"Исследование особенностей реагирования в конфликтной ситуации" (Методика К.Томаса)

ИНСТРУКЦИЯ

Выберите в каждом вопросе предпочитаемый вами вариант поведения и укажите его букву в ответах.

ВОПРОСЫ:

1. а) Иногда я предоставляю возможность другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса.
б) Чем обсуждать то, в чем мы расходимся, я стараюсь обратить внимание на то, с чем мы оба согласны.
2. а) Я стараюсь найти компромиссное решение
б) Я пытаюсь уладить его с учетом всех интересов другого человека и моих собственных.
3. а) Я обычно стремлюсь добиться своего.
б) Иногда я жертвую своими собственными интересами ради интересов другого человека.
4. а) Я стараюсь найти компромиссное решение
б) Я стараюсь не задеть чувства другого человека.
5. а) Улаживая спорную ситуацию, я все время пытаюсь найти поддержку у другого.
б) Я стараюсь делать все, чтобы избежать бесполезной напряженности.
6. а) Я пытаюсь избегать неприятностей для себя,
б) Я стараюсь добиться своего.
7. а) Я стараюсь отложить решение спорного вопроса с тем, чтобы со временем решить его окончательно,
б) Я считаю возможным в чем-то уступить, чтобы добиться другого.
8. а) Я обычно настойчиво стремлюсь добиться своего.
б) Я первым делом стараюсь определить то, в чем состоят все затронутые интересы и спорные вопросы.

9. а) Я думаю, что не всегда стоит волноваться из-за каких-то возникающих разногласий.
б) Я предпринимаю усилия, чтобы добиться своего.
10. а) Я твердо стремлюсь добиться своего.
б) Я пытаюсь найти компромиссное решение.
11. а) Первым делом я пытаюсь я ясно стараюсь определить то, в чем состоят все затронутые вопросы.
б) Я стараюсь успокоить другого и главным образом сохранить наши отношения.
12. а) Зачастую я стараюсь избегать позицию, которая может вызвать споры.
б) Я даю возможность другому в чем-то остаться при своем мнении, если он также идет навстречу. 13.а) Я предлагаю среднюю позицию.
б) Я постараюсь, чтобы все было сделано по-моему.
14. а) Я сообщаю другому свою точку зрения и спрашиваю о его взглядах.
б) Я показываю другому логику и преимущество моих взглядов.
15. а) Я стараюсь успокоить другого и сохранить наши отношения,
б) Я стараюсь делать все необходимое, чтобы избежать напряжения.
16. а) Я стараюсь не задеть чувств другого.
б) Я обычно пытаюсь убедить другого в преимуществах моей позиции.
17. а) Я обычно настойчиво стремлюсь добиться своего.
б) Я стараюсь сделать все, чтобы избежать бесполезной напряженности.
18. а) Если это сделает другого человека счастливым, я дам ему возможность настоять на своем.
б) Я дам другому возможность остаться при своем мнении, если он идет мне навстречу.
19. а) Первым делом я пытаюсь определить то, в чем состоят все затронутые интересы и спорные вопросы.
б) Я стараюсь отложить спорные вопросы с тем, чтобы со временем решить их окончательно.
20. а) Я пытаюсь немедленно преодолеть наши разногласия.
б) Я стараюсь найти наилучшее сочетание выгод и потерь для нас обоих.
21. а) Ведя переговоры, стараюсь быть внимательным к другому,
б) Я всегда склоняюсь к прямому обсуждению проблемы.
22. а) Я пытаюсь найти позицию, которая находится посередине между моей и другого человека.
б) Я отстаиваю свою позицию.

23. а) Как правило, я озадачен тем, чтобы удовлетворить желания каждого из нас.
б) Иногда предоставляю другим взять на себя ответственность при решении спорного вопроса.
24. а) Если позиция другого кажется ему важной, я стараюсь идти ему навстречу.
б) Я пытаюсь убедить другого идти на компромисс.
25. а) Я пытаюсь убедить другого в своей правоте
б) Ведя переговоры, я стараюсь быть внимательным к аргументам другого.
26. а) Я обычно предлагаю среднюю позицию.
б) Я почти всегда стремлюсь удовлетворить интересы каждого из нас.
27. а) Зачастую стремлюсь избегать споров.
б) Улаживая ситуацию, я обычно стремлюсь найти поддержку у другого.
28. а) Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.
б) Улаживая ситуацию, я обычно стремлюсь найти поддержку у другого.
29. а) Я предлагаю среднюю позицию.
б) Думаю, что не всегда стоит волноваться из-за возникающих разногласий.
30. а) Я стараюсь не задеть чувств другого.
б) Я всегда занимаю такую позицию в споре, чтобы мы совместно могли добиться успеха.

Методика позволяет: выявить типические способы реагирования на конфликтные ситуации.

Можно выявить несколько человек, склонных к соперничеству или сотрудничеству в группе, команде, стремящихся к компромиссам, избегающих конфликтов или стремящихся обострить их, а также старающихся оценить степень адаптации каждого члена коллектива к совместной деятельности.

По каждому из пяти разделов опросника (соперничество, сотрудничество, компромисс, избегание, приспособление) подсчитывается количество ответов, совпадающих с ключем. Полученные количественные оценки сравниваются между собой для выявления наиболее предпочитаемой формы социального поведения испытуемого в ситуации конфликта, тенденцию его взаимоотношений в сложных условиях.

КЛЮЧ

№	Соперничество	Сотрудничество	Компромис	Избегание	Приспособление
1				а	б
2		б	а		
3	а				б
4			а		б
5		а		б	
6	б			а	
7			б	а	
8	а	б			
9	б			а	
10	а		б		
11		а			б
12			б	а	
13	б		а		
14	б	а			
15				б	а
16	б				а
17	а			б	
18			б		а
19		а		б	
20		а	б		
21		б		а	
22	б		а		
23		а		б	
24			б		а
25	а				б
26		б	а		
27				а	б
28	а	б			
29				а	б
30		б			а

6. ФИНАНСОВЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

- Финансовая устойчивость
- Функции управления финансовой деятельностью
- Финансовое планирование
- Бюджет, его виды
- Методика составления бюджета
- Бухгалтерский и финансовый отчеты



Для эффективной деятельности НГО необходима **финансовая устойчивость**, которая характеризуется:

- способностью оплатить текущие расходы из текущих доходов;
- способностью оплатить текущие расходы из будущих доходов;
- способностью вкладывать деньги (приобретать) основные средства: оборудование, помещения и т.д.
- способностью покрыть непредвиденные расходы.

Что можно делать для обеспечения финансовой устойчивости НГО в динамичном окружении?

- планировать работу организации так, чтобы программы "перекрывали" одна другую, начинались и оканчивались в разное время;
- соизмерять потребности с возможностями;
- гибкость финансового плана;
- иметь запасы;
- различные источники финансирования;
- четко знать требования грантодателя;
- "испытать проект на оппонентах";
- иметь возможность консультироваться с финансистом;
- создавать имидж доверия;
- не создавать имидж попрошаек;
- иметь реальные балансы;
- искать добровольцев;
- иметь хороших друзей;
- четкая вертикальная структура;
- знакомить спонсора со своей организацией;
- видеть перспективу и показать ее спонсору;
- открыто говорить о своих финансах;
- открытость отчетности;
- не просить слишком мало;
- помнить о накладных расходах;
- определить промежуточные результаты и критерии их оценки;
- иметь несколько вариантов;
- иметь запасные варианты привлечения средств.

Финансовая устойчивость достигается при помощи **финансового управления** (менеджмента)

ФУНКЦИИ УПРАВЛЕНИЯ ФИНАНСОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ

Составление бюджета, схем учета	Контроль доходов, расходов, управление наличностью	Бухучет, финансовая отчетность и анализ	Пересмотр и изменение бюджетов
---------------------------------	--	---	--------------------------------

Финансовый менеджмент - это управление финансами; руководство или ответственность за общее управление финансовыми вопросами.

Ответственный финансовый менеджмент - это метод управления при помощи которого осуществляется:

- подготовка точной и своевременной финансовой информации;
- финансовый контроль;
- реальное планирование финансов.

Финансовый менеджмент предполагает наличие соответствующего рабочего капитала, он может осуществляться в любой некоммерческой организации, в том числе и в НТО.



ФИНАНСОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ

Бюджет - план действий организации на будущее в денежном выражении.

Иными словами, бюджет:

- **выражает** стоимость того, что организация предполагает совершить в течение 12 месяцев и показывает, чем это будет обеспечено;
- **является** средством контроля за развитием организации.

ВИДЫ БЮДЖЕТА:

1. Текущий бюджет - план действий, выраженный в долларах: виды и суммы запланированных доходов и расходов за конкретный прогнозируемый период (обычно на финансовый год).
2. Бюджеты контрактов или заявок на гранты. Эти бюджеты охватывают одну программу, фонд или проект.
3. Бюджет наличных средств (или "бюджет движения наличности"). Это средство кратковременного планирования, используемое в организации для выплаты заработной платы и оплаты текущих счетов с целью предотвращения невыполнения платежных обязательств.
4. Бюджеты по основным средствам. Этот вид бюджета обычно используется крупными некоммерческими структурами для планирования крупных расходов по приобретению или замене транспортных средств, мебели, компьютеров, здания (или их капитальному ремонту).

Методика составления годового бюджета для вновь создаваемого некоммерческого негосударственного предприятия

1. Разработайте основные направления деятельности организации на ближайший год.
2. Определите результаты и спланируйте действия в рамках каждого направления (программы).
3. Определите, какие ресурсы можно использовать централизованно - в нескольких (или во всех) программах.
4. Определите структуру вашей организации, которая позволит реализовать программы с учетом централизованного использования ресурсов.
5. Определите размер организационных расходов (сколько потребуется денег, чтобы от идеи перейти к первому рабочему дню (подготовка документов для регистрации, регистрационный сбор, изготовление печати, бланков, закупка оборудования, реконструкция помещения и т.д.).
6. Определите величину накладных расходов (заработная плата, отчисления в бюджет, административные расходы, аренда

расходы, связанные с необходимостью поддерживать деятельность организации (предприятия) и не связанные непосредственно с реализацией программ.

Определите:

а) ежемесячный график накладных расходов (заработная плата, соответствующие отчисления), которые являются неизменными в течении года;

б) разовые расходы (приобретение оборудования и пр.)

7. Расчитайте прямые расходы т.е. расходы, связанные с реализацией программ.

8. Сформируйте расходную часть общего бюджета организации, объединив организационные расходы, накладные расходы и расходы по программам (прямые расходы).

9. Сформируйте доходную часть бюджета: размеры и сроки поступлений необходимые для покрытия расходов. Обратите внимание на покрытие организационных расходов: нужно иметь начальные ресурсы еще для того, как поступят на ваш счет первый спонсорский взнос или грант.

Этапы составления бюджета для организаций, которые имели опыт его составления в прошлом году

1. Оцените существующие программы с точки зрения затрат по задачам.
Во сколько обошлось выполнение единицы услуг в этом году? Превышают ли затраты на достижение желаемого результата средства, которые можно получить в следующем году?
2. Сформулируйте задачи на следующий год. К участию в этом процессе следует привлечь руководителей программ.
3. Определите основные положения бюджета и руководства для его составления. Руководство включает в себя:
 - определение задач бюджета;
 - определение полномочий и ответственности;
 - инструкции по составлению бюджета и структурные формы, которые применяются в данной организации;
 - временной график;
 - процедура пересмотра бюджета и внесения изменений;
 - правила подготовки отчетности.
4. Расчитайте затраты по задачам или функциям.
5. Расчитайте доход по источникам и введите фактор вероятности.
6. Проанализируйте приток средств по итогам прошедшего года.

7. Сравните и согласуйте ожидаемый доход с планируемыми расходами по функциям.
8. Обратите внимание на положения бюджета, непредвиденные обстоятельства и связь с задачами организации. Привлекайте персонал.
9. Представьте проект бюджета в бюджетный (финансовый) или исполнительный комитет совета директоров.
10. Внесите в бюджет изменения в соответствии с замечаниями членов совета директоров.
11. Представьте бюджет на утверждение совета директоров.
12. Ознакомьте с бюджетом персонал, при этом постарайтесь контролировать реакцию и предложения персонала.

Что важно иметь в виду при составлении бюджета

- > иметь стратегию организации
- > иметь ясные цели
- > иметь специальные знания (экономика, законодательство)
- > оценить ресурсы и возможности их получения
- > реалистичность бюджета
- > иметь точную информацию о ценах
- > иметь баланс между накладными и прямыми расходами
- > искать оптимальный вариант между возможностями и желаниями
- > советоваться с коллегами НТО
- > хорошо представлять, что такое бюджет вообще
- > предусмотреть повышение цен в долларах
- > закладывать возможные изменения
- > иметь юриста-консультанта
- > представлять требования фонда, к которому обращаетесь
- > заимствовать опыт тех, кто уже работал с грантодателями

**ОСНОВНЫЕ
ПОКАЗАТЕЛИ ГОДОВОГО БЮДЖЕТА**

(наименование организации)

Наименование	Сумма	\ Примечание
Расходы		
Организационные расходы		
Накладные расходы		
Программа 1		
Программа 2		
Программа 3		
ВСЕГО:		
ДОХОДЫ:		
Гранты зарубежных партнеров		
Средства национальных фондов		
Финансирование из местного бюджета		
Спонсорские взносы коммерческих структур		
Добровольные пожертвования граждан		
Личные средства учредителей организаций		
Другие источники		
ВСЕГО:		

Составление бюджета некоммерческой организации

(наименование организации)

РАСЧЕТ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ РАСХОДОВ

Наименование	Сумма в \$	Примечание
ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ РАСХОДЫ		
Подготовка регистрационных документов		
Консультации с юристом		
Регистрационные сборы		
Изготовление печати		
Открытие счета в банке		
Заработная плата		
- директор		
- главный бухгалтер		
-		
-		
-		
Обязательные отчисления в государственные фонды (социального страхования и др.)		
Транспортные расходы		
Коммуникации (связь)		
Оборудование (приобретение, аренда)		
Аренда помещения		
Канцтовары		
Прочие расходы		
ИТОГО:		

Счет прибылей и убытков предприятия за _____ квартал

(наименование предприятия)

Доход (источник) Откуда получено?	Сумма	Расход (назначение) На что потрачено?	Сумма

ИТОГО: _____

ИТОГО: _____

Прибыль/убыток
на конец квартала = — =

ЗАДАНИЕ:

Дать экспертную оценку бюджета для реализации следующих проектов.

ПРОЕКТ №1 "Живи холостяк!"

Разработка метода выживания холостяков в условиях приватизации и мобилизации.

ОРГАНИЗАЦИЯ-ИСПОЛНИТЕЛЬ: неформальная (инициативная).

РУКОВОДИТЕЛЬ ПРОЕКТА: Аркадий Почкин, главный администратор и координатор.

РАЙОН РАБОТ: Крупный город на берегу Большой реки.

СРОКИ ИСПОЛНЕНИЯ ПРОЕКТА: 2 года и 2 месяца

КРАТКОЕ ОПИСАНИЕ ПРОБЛЕМЫ.

В условиях повальной приватизации и мобилизации появилась реальная угроза исчезновения свободной популяции холостяков. Эта

угроза подтверждается результатами двух последних переписей населения. За последние три года численность холостяков сократилась в 3 раза. Сокращение ведет к уменьшению биологического разнообразия и снижает устойчивость системы. Предлагается разработать метод, позволяющий холостякам избежать приватизации и мобилизации. Метод основан на новой научной парадигме.

ЦЕЛЬ ПРОЕКТА.

Сохранить популяцию холостяков без заказников, заповедников, вольеров.

ЗАДАЧИ.

1. Разработать метод взаимопревращения холостяков через устойчивую невидимую стадию.
2. Обучить добровольцев в количестве 50 человек (2 группы) пользоваться этой методикой.
3. Распространить методику и полученный опыт в местах скопления холостяков (бани, пивные, пункты АО МММ, стадионы и др.), соблюдая правила конспирации.

Пояснение: в основе метода лежит не только новая методология, но и новая научная парадигма - управляемая связь видимого и невидимого (разработчики: психолог Назаретян и математик-системщик Моисеев). Причем, и это очень важно, новые методы на основе этой парадигмы разрабатываются не на основе новой теории, а вместе с ней и холостяками. **Методы работы**

1. Формирование групп холостяков-добровольцев.
2. Деление каждой группы на 3 равных отряда:
 - а) потенциальные холостяки;
 - б) уже холостяки;
 - в) еще холостяки.
3. Разучивание песни "Где ж вы, где ж вы, очи карие".
4. Выполнение комплекса упражнений

Пояснение: под руководством уникальных специалистов (психолога, культуролога, вокалиста, энергетика) холостяки выполняют сложные физические и психические упражнения и, подчиняясь законам новой научной парадигмы взаимопревращаются друг в друга, проходя устойчивую стадию без Шапки-Невидимки. (Принципиальная новизна!).

Объяснение: свойство взаимопревращения помогает избежать приватизации (как правило, приватизируются "уже холостяки") и мобилизации (как правило, подлежат "потенциальные" холостяки). Стадия невидимости позволяет исчезнуть в нужный момент без

остатка. Самое главное - быстро сориентироваться в кого превратиться в данный момент.

ОЖИДАЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ.

Предложенный метод позволит холостякам избежать как приватизации, так и мобилизации, а значит, еще долго существовать , внося разнообразие в окружающий мир. Причем существовать в открытой природе!

КАЛЕНДАРНЫЙ ПЛАН РАБОТ:

НОЯБРЬ - ДЕКАБРЬ 1995 - формирование добровольных групп холостяков;

ЯНВАРЬ 1996 - разучивание песни "Где ж вы, где ж вы, очи карие";

ФЕВРАЛЬ - ИЮЛЬ 1996 - изнурительная отработка навыков перехода от видимого к невидимому;

АВГУСТ 1996 - ЯНВАРЬ 1997 - наблюдение и возможная коррекция поведения подопечных холостяков;

ФЕВРАЛЬ 1997 - ЯНВАРЬ 1998 обобщение опыта и его распространение.

БЮДЖЕТ (в экю).

1. Зарплата: психолог 26 мес. x 10 экю математик 26 мес. x 10 экю вокалист 26 мес. x 10 экю руководитель 26 мес. x 10 экю культуролог и энергетик	260 260 260 260 бесплатно
2. Банкет по случаю окончания (50+4)x2	108
ИТОГО:	1148 экю

ПРИЛОЖЕНИЯ.

1. Фотография автора 6x8
2. Свидетельство о рождении (подтверждение факта).
3. Справка об отсутствии свидетельства о браке (подтверждение факта).

ЭКСПЕРТНАЯ ОЦЕНКА БЮДЖЕТА

ПРОЕКТ №2

"Спокойный вечер - доброе утро"

СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРЕ.

Пупкин Фома Леопольдович, холостяк, 52 года, чиновник (справки прилагаются). **КРАТКАЯ АННОТАЦИЯ.**

По данным Государственного института статистики, вследствие дискомфортных условий вечерней и утренней жизни холостяков, растет их психическая заболеваемость (5 человек на каждые 100 холостяков), сокращается продолжительность жизни (на 3 мес. и 3 дня по сравнению с женатыми мужчинами).

Главная причина - это жестокая необходимость ежевечерне расстилать постель и иметь свежую пижаму, а утром - застилать постель и одевать, самими подготовленные свежие носки и рубашку. Таких неудобств лишены женатые мужчины. Такая дискриминация порождает психические травмы у холостяков, продляет их рабочий день, укорачивает жизнь. Необходимо решить задачу по устранению причин дискомфорта и психотравматизма.

Предлагается внедрить в жизнь холостяков робототехнику для выполнения психотравмирующих действий и обеспечить государственную поддержку по содержанию роботов.

Проект рассчитан на холостяков Сибири, Крайнего Севера и Дальнего Востока - как районов с тяжелыми условиями жизни.

ИСПОЛНИТЕЛЬ ПРОЕКТА.

Институт Поддержки Амебных Проектов.

ИПАП выполнил более 30 проектов по поддержке беззащитных существ, имеет более 40 научных публикаций, его работы получили положительный отклик в 10 научных изданиях и крупнейших газетах мира. **ПРОБЛЕМА.**

Травмирование психики старого холостяка вследствие значительного продления рабочего дня из-за расстилания и заправки

постели, вечернего отыскания пижамы и утреннего - рубашек и носков.

ЦЕЛЬ.

Создание комфортных условий жизни старому холостяку.

ЗАДАЧА.

Обеспечить старому холостяку ежевечернее расстилание постели и пижаму, ежеутреннюю заправку постели, свежую рубашку и носки. **МЕТОД ИСПОЛНЕНИЯ ПРОЕКТА.**

Внедрение робототехники, обеспечивающей выполнение поставленной задачи.

Изучение опыта предшествующих поколений в различных странах показывает, что наиболее приемлемым является женщина 45-55 лет, желательно немая, не имеющая обольстительной наружности и вредных привычек. **КАЛЕНДАРНЫЙ ПЛАН РАБОТ.**

РАБОТ.

1. Разработка методики реализации проекта - 2-е полугодие 1995 г.
2. Создание курсов подготовки робототехники - 1-е полугодие 1996 г.
3. Составление списков холостяков, нуждающихся в помощи - 2-е полугодие 1995 г.
4. Подготовка, обучение роботов, обеспечение ими нуждающихся холостяков - 1999 г.
5. Разработка и принятие Закона по компенсации расходов холостяков на содержание роботов - 2000 г.

ОЖИДАЕМЫЙ РЕЗУЛЬТАТ.

Укрепление психического здоровья старых холостяков, повышение комфортности их жизни и, как следствие, повышение престижа Фонда.

ДАЛЬНЕЙШЕЕ ФИНАНСИРОВАНИЕ ПРОЕКТА будет осуществляться за счет государственных субсидий после принятия соответствующего закона.

БЮДЖЕТ ПРОЕКТА (в тыс.э.ю.).

1. Разработка методики реализации проекта	500
2. Создание курсов подготовки робототехники в т.ч. аренда помещения, платные объявления, приобретение техники	1,000
3. Подготовка робототехники в т.ч. аренда помещения для содержания роботов, зарплата роботам, зарплата персоналу,	3,000
	500

содержание курсов 4. Составление списков холостяков 5. Разработка проекта Закона о государственной поддержке холостяков	5,000
ИТОГО:	10,000

ПРИЛОЖЕНИЯ.

1. Фотография.
2. Справка о безбрачии.
3. Свидетельство о рождении.

ЭКСПЕРТНАЯ ОЦЕНКА БЮДЖЕТА

**Б У Х Г А Л Т Е Р С К И Й И Ф И Н А Н С О В Ы Й
О Т Ч Е Т Ы**

ФУНКЦИИ:

1. Основная функция бухгалтерской системы - облегчение управления финансами
2. Это средство для осуществления планирования, контроля и принятия решений

ПОЛЬЗОВАТЕЛИ:

1. Спонсоры, вложившие деньги в организацию.
2. Исполнительное звено организации, ответственные за управление, контроль за деятельностью организации.

3. Руководящий орган организации.
4. Правительственные органы, перед которыми обязана отчитываться организация.
5. Те, на кого направлена деятельность организации.

ТРЕБОВАНИЯ:

1. Финансовые отчеты должны быть понятны как для профессионалов так и для непрофессионалов.
2. Они должны помогать пользователям составить представление о результатах прошедшего настоящего и будущего отчетных периодов. Они должны быть своевременными.
3. Они должны быть надежны, доступны для независимой проверки.
4. Они должны быть последовательны, т.е. их можно сравнить с отчетом похожих организаций или за похожий период времени той же организации.

ПРИЛОЖЕНИЯ

ЗАКОН УКРАЇНИ

Про об'єднання громадян

(Відомості Верховної Ради (ВВР) 1992, N34, ст.504)

*(Вводиться в дію Постановою ВР N2461-12 від 16.06.92,
ВВР 1992, N34, ст.505)*

*(Із змінами, внесеними згідно із Законами
N 3582-12 від 11.11.93, ВВР 1993, N46, ст.427
N 642/97-ВР від 18.11.97, ВВР, 1998, N 10, ст.36
N655-XIV(655-14) від 13.05.99, ВВР, 1999, N 26, ст.220)*

Право громадян на свободу об'єднання є невід'ємним правом людини, закріпленим Загальною декларацією прав людини, і гарантується Конституцією (888-09) та законодавством України. Держава сприяє розвитку політичної та громадської активності, творчої ініціативи громадян і створює рівні умови для діяльності їх об'єднань.

I. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

Стаття 1. Об'єднання громадян

Об'єднанням громадян є добровільне громадське формування, створене на основі єдності інтересів для спільної реалізації громадянами своїх прав і свобод.

Об'єднання громадян, незалежно від назви (рух, конгрес, асоціація, фонд, спілка тощо) відповідно до цього Закону визнається політичною партією або громадською організацією.

Дія цього Закону не поширюється на релігійні, кооперативні організації, об'єднання громадян, що мають основною метою одержання прибутків, комерційні фонди, органи місцевого та регіонального самоврядування (в тому числі ради і комітети мікрорайонів, будинкові, вуличні, квартальні, сільські, селищні

комітети), органи громадської самодіяльності (народні дружини, товариські суди тощо), інші об'єднання громадян, порядок створення і діяльності яких визначається відповідним законодавством.

Особливості правового регулювання діяльності профспілок визначаються Законом України про профспілки.

Стаття 2. Політична партія

Політичною партією є об'єднання громадян - прихильників певної загальнонаціональної програми суспільного розвитку, які мають головною метою участь у виробленні державної політики, формуванні органів влади, місцевого та регіонального самоврядування і представництво в їх складі.

Стаття 3. Громадська організація

Громадською організацією є об'єднання громадян для задоволення та захисту своїх законних соціальних, економічних, творчих, вікових, національно-культурних, спортивних та інших спільних інтересів.

Стаття 4. Обмеження на створення і діяльність об'єднань громадян

Не підлягають легалізації, а діяльність легалізованих об'єднань громадян забороняється у судовому порядку, коли їх метою є:

зміна шляхом насильства конституційного ладу і в будь-якій протизаконній формі територіальної цілісності держави;

підрив безпеки держави у формі ведення діяльності на користь іноземних держав;

пропаганда війни, насильства чи жорстокості, фашизму та неофашизму;

розпалювання національної та релігійної ворожнечі;

створення незаконних воєнізованих формувань;

обмеження загальноновизнаних прав людини.

Забороняється створення і діяльність політичних партій, керівні органи чи структурні осередки яких знаходяться за межами України, а також будь-яких структурних осередків політичних партій в органах виконавчої та судової влади, у Збройних Силах, Національній гвардії та Прикордонних військах, на державних підприємствах, в установах і організаціях, державних навчальних закладах.

Стаття 5. Законодавство про об'єднання громадян

Законодавство про об'єднання громадян складається з Конституції України, цього Закону та актів законодавства, прийнятих відповідно до нього.

II. ЗАСАДИ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СТАТУС ОБ'ЄДНАНЬ ГРОМАДЯН

Стаття 6. Принципи створення та діяльності об'єднань громадян

Об'єднання громадян створюються і діють на основі добровільності, рівноправності їх членів (учасників), самоврядування, законності та гласності. Вони вільні у виборі напрямів своєї діяльності.

Обмеження діяльності об'єднань громадян може встановлюватись тільки Конституцією (888-09) та законами України.

Всі основні питання діяльності об'єднань громадян повинні вирішуватись на зборах всіх членів або представників членів об'єднання.

Об'єднання громадян повинно регулярно обнародувати свої основні документи, склад керівництва, дані про джерела фінансування та витрати.

Стаття 7. Заборона обмеження прав і свобод громадян у зв'язку з їх належністю або неналежністю до об'єднань громадян

Ніхто не може бути примушений до вступу в будь-яке об'єднання громадян. Належність чи неналежність до об'єднання громадян не може бути підставою для обмеження прав і свобод або для надання державою будь-яких пільг і переваг.

Вимога про зазначення в офіційних документах щодо членства (участі) у тому чи іншому об'єднанні громадян не допускається, крім випадків, передбачених законами України.

Забороняється відмова у прийнятті або виключення з політичної партії особи в зв'язку з її статтю або національною належністю. Обмеження щодо перебування у політичних партіях окремих категорій громадян встановлюються Конституцією та законами України.

На працівників апарату об'єднань громадян поширюється законодавство про працю, соціальне забезпечення і соціальне страхування.

Стаття 8. Держава та об'єднання громадян

Держава забезпечує додержання прав і законних інтересів об'єднань громадян, легалізованих у порядку, передбаченому цим Законом.

Втручання державних органів та службових осіб у діяльність об'єднань громадян, так само як і втручання об'єднань громадян у діяльність державних органів, службових осіб та у діяльність інших об'єднань громадян, не допускається, крім випадків, передбачених Законом.

Верховна Рада України встановлює пільги щодо оподаткування доходів по окремих видах господарської або іншої комерційної діяльності об'єднань громадян, створених ними установ та організацій, заснованих підприємств, максимальні розміри окремих та загальних річних пожертвувань на користь політичних партій, затверджує перелік всеукраїнських громадських організацій, яким держава надає матеріальну допомогу.

Стаття 9. Статус об'єднань громадян

Об'єднання громадян України утворюються і діють з всеукраїнським, місцевим та міжнародним статусом.

До всеукраїнських об'єднань громадян належать об'єднання, діяльність яких поширюється на територію всієї України і які мають місцеві осередки у більшості її областей.

До місцевих об'єднань належать об'єднання, діяльність яких поширюється на територію відповідної адміністративно-територіальної одиниці або регіону. Територія діяльності самостійно визначається об'єднанням громадян.

Громадська організація є міжнародною, якщо її діяльність поширюється на територію України і хоча б однієї іншої держави.

Політичні партії в Україні створюються і діють тільки з всеукраїнським статусом.

Стаття 10. Спілки об'єднань громадян

Об'єднання громадян мають право на добровільних засадах засновувати або вступати між собою в спілки (союзи, асоціації

тощо), утворювати блоки та коаліції, укладати між собою угоди про співробітництво і взаємодопомогу.

Створення і легалізація спілок об'єднань громадян, порядок їх діяльності та ліквідації здійснюються відповідно до цього Закону.

ІІІ. ПОРЯДОК СТВОРЕННЯ ТА ПРИПИНЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ОБ'ЄДНАНЬ ГРОМАДЯН

Стаття 11. Засновники об'єднань громадян

Політичні партії створюються за ініціативою громадян України, які досягли 18 років, не обмежені судом у дієздатності і не тримаються в місцях позбавлення волі.

Засновниками громадських організацій можуть бути громадяни України, громадяни інших держав, особи без громадянства, які досягли 18 років, а молодіжних та дитячих організацій - 15-річного віку.

Рішення про заснування об'єднань громадян приймаються установчим з'їздом (конференцією) або загальними зборами.

Засновниками спілок об'єднань громадян є об'єднання громадян.

Стаття 12. Членство в об'єднаннях громадян

Членами політичних партій можуть бути тільки громадяни України, які досягли 18-річного віку.

Членами громадських організацій, крім молодіжних та дитячих, можуть бути особи, які досягли 14 років. Вік членів молодіжних та дитячих громадських організацій визначається їх статутами в межах, встановлених законами України. (Частина друга статті 12 із змінами, внесеними згідно із Законом N 655-ХІУ (655-14) від 13.05.99)

Громадські організації можуть не мати фіксованого індивідуального членства.

У діяльності громадських організацій у випадках, передбачених їх статутами, можуть брати участь колективні члени.

Стаття 13. Статут (положення) об'єднань громадян

Об'єднання громадян діє на основі статуту. Статут об'єднання громадян повинен містити: 1) назву об'єднання громадян (відмінну від існуючих), його статус та юридичну адресу;

- 2) мету та завдання об'єднання громадян;
- 3) умови і порядок прийому в члени об'єднання громадян, вибуття з нього;
- 4) права і обов'язки членів (учасників) об'єднання;
- 5) порядок утворення і діяльності статутних органів об'єднання, місцевих осередків та їх повноваження;
- 6) джерела надходження і порядок використання коштів та іншого майна об'єднання, порядок звітності, контролю, здійснення господарської та іншої комерційної діяльності, необхідної для виконання статутних завдань;
- 7) порядок внесення змін і доповнень до статуту об'єднання;
- 8) порядок припинення діяльності об'єднання і вирішення майнових питань, пов'язаних з його ліквідацією.

У статуті можуть бути передбачені інші положення, що стосуються особливостей створення і діяльності об'єднання громадян.

Статут об'єднання громадян не повинен суперечити законодавству України.

Стаття 14. Легалізація об'єднань громадян

Легалізація (офіційне визнання) об'єднань громадян є обов'язковою і здійснюється шляхом їх реєстрації або повідомлення про заснування. Діяльність об'єднань громадян, які не легалізовані або примусово розпущені за рішенням суду, є протизаконною. (Частина перша статті 14 в редакції Закону N 3582-12 від 11.11.93)

У разі реєстрації об'єднання громадян набуває статус юридичної особи.

Політичні партії та міжнародні громадські організації підлягають обов'язковій реєстрації Міністерством юстиції України.

Легалізація громадської організації здійснюється відповідно Міністерством юстиції України, місцевими органами державної виконавчої влади, виконавчими комітетами сільських, селищних, міських Рад народних депутатів.

У разі, коли діяльність місцевої громадської організації поширюється на територію двох і більше адміністративно-територіальних одиниць, її легалізація здійснюється відповідним вищестоящим органом.

Місцевими органами державної виконавчої влади, виконавчим комітетом сільської, селищної, міської Ради народних депутатів реєструються в обов'язковому порядку місцеві осередки зареєстрованих всеукраїнських та міжнародних об'єднань

громадян, якщо така реєстрація передбачена статутними документами цих об'єднань.

Про легалізацію (офіційне визнання) об'єднання громадян легалізуючий орган повідомляє у засобах масової інформації. (Стаття 14 доповнена частиною сьомою згідно із Законом N 3582-12 від 11.11.93)

Стаття 15. Реєстрація об'єднань громадян

Для реєстрації об'єднання громадян його засновники подають заяву. Заява про реєстрацію політичної партії повинна бути підтримана підписами не менш як однієї тисячі громадян України, які мають виборче право.

До заяви додаються статут (положення), протокол установчого з'їзду (конференції) або загальних зборів, відомості про склад керівництва центральних статутних органів, дані про місцеві осередки, документи про сплату реєстраційного збору, крім випадків, коли громадська організація звільняється від сплати реєстраційного збору відповідно до законів України. Політичні партії подають також свої програмні документи. (Частина друга статті 15 із змінами, внесеними згідно із Законом N 655-ХІУ (655-14) від 13.05.99)

Заява про реєстрацію розглядається в двомісячний строк з дня надходження документів. У необхідних випадках орган, який здійснює реєстрацію, проводить перевірку відомостей, зазначених у поданих документах. Рішення про реєстрацію або відмову в ній заявнику повідомляється письмово в 10-денний строк.

При розгляді питання про реєстрацію можуть бути присутніми представники об'єднання громадян.

Про зміни, що сталися в статутних документах, об'єднання громадян повідомляє в 5-денний строк в реєструючий орган.

Перереєстрація об'єднання громадян здійснюється відповідно до цього Закону.

Органи, що здійснюють реєстрацію об'єднань громадян, ведуть реєстр цих об'єднань.

Розмір реєстраційного збору встановлюється Кабінетом Міністрів України.

Стаття 16. Відмова у реєстрації

У реєстрації об'єднанню громадян може бути відмовлено, якщо його статутні документи або інші документи, подані для реєстрації об'єднання, суперечать законодавству України.

Рішення про ВІДМОВУ у реєстрації повинно містити підстави такої відмови. Це рішення може бути оскаржено у судовому порядку.

Про відмову у реєстрації об'єднання громадян реєструючий орган повідомляє у засобах масової інформації. (Стаття 16 доповнена частиною третьою згідно із Законом N 3582-12 від 11.11.93)

Стаття 17. Повідомлення про заснування

Громадські організації, їх спілки можуть легалізувати своє заснування шляхом письмового повідомлення відповідно Міністерству юстиції України, місцевим органам державної виконавчої влади, виконавчим комітетам сільських, селищних, міських Рад народних депутатів.

Стаття 18. Символіка об'єднання громадян

Об'єднання громадян можуть використовувати власну символіку.

Символіка об'єднання громадян затверджується відповідно до його статуту.

Символіка політичних партій не повинна відтворювати державні чи релігійні символи.

Символіка об'єднання громадян підлягає державній реєстрації у порядку, що визначається Кабінетом Міністрів України.

Стаття 19. Припинення діяльності об'єднання громадян

Припинення діяльності об'єднання громадян може бути проведено шляхом його реорганізації або ліквідації (саморозпуску, примусового розпуску).

Реорганізація об'єднання громадян здійснюється відповідно до його статуту. Реєстрація новоствореного об'єднання здійснюється у порядку, встановленому цим Законом.

Ліквідація об'єднання громадян здійснюється на підставі статуту або рішення суду.

ІV. ПРАВА ОБ'ЄДНАНЬ ГРОМАДЯН, ГОСПОДАРСЬКА ТА ІНША КОМЕРЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ

Стаття 20. Права зареєстрованих об'єднань громадян

Для здійснення цілей і завдань, визначених у статутних документах, зареєстровані об'єднання громадян користуються правом:

виступати учасником цивільно-правових відносин, набувати майнові і немайнові права;

представляти і захищати свої законні інтереси та законні інтереси своїх членів (учасників) у державних та громадських органах;

брати участь у політичній діяльності, проводити масові заходи (збори, мітинги, демонстрації тощо);

ідейно, організаційно та матеріально підтримувати інші об'єднання громадян, надавати допомогу в їх створенні;

створювати установи та організації;

одержувати від органів державної влади і управління та органів місцевого самоврядування інформацію, необхідну для реалізації своїх цілей і завдань;

вносити пропозиції до органів влади і управління;

розповсюджувати інформацію і пропагувати свої ідеї та цілі;

засновувати засоби масової інформації.

Громадські організації мають право засновувати підприємства, необхідні для виконання статутних цілей.

У порядку, передбаченому законодавством, політичні партії також мають право:

брати участь у виробленні державної політики;

брати участь у формуванні органів влади, представництва в їх складі;

доступу під час виборчої кампанії до державних засобів масової інформації.

Об'єднання громадян користуються іншими правами, передбаченими законами України.

Стаття 21. Власність об'єднань громадян

Об'єднання громадян може мати у власності кошти та інше майно, необхідне для здійснення його статутної діяльності.

Об'єднання громадян набуває право власності на кошти та інше майно, передане йому засновниками, членами (учасниками) або державою, набуте від вступних та членських внесків, пожертвоване громадянами, підприємствами, установами та організаціями, а також на майно, придбане за рахунок власних коштів чи на інших підставах, не заборонених законом.

Політичні партії також мають право на майно, придбане від продажу суспільно-політичної літератури, інших агітаційно-пропагандистських матеріалів, виробів з власною символікою, проведення фестивалів, свят, виставок, лекцій, інших політичних заходів.

Громадські організації також мають право на майно та кошти, придбані в результаті господарської та іншої комерційної діяльності створених ними госпрозрахункових установ та організацій, заснованих підприємств.

Кошти та інше майно об'єднань громадян, в тому числі тих, що ліквідуються, не може перерозподілятися між їх членами і використовується для виконання статутних завдань або на благодійні цілі, а у випадках, передбачених законодавчими актами, за рішенням суду спрямовується в доход держави.

Стаття 22. Обмеження щодо одержання коштів та іншого майна політичними партіями, їх установами та організаціями

Політичним партіям, їх установам та організаціям забороняється прямо або опосередковано одержувати кошти та інше майно від:

іноземних держав та організацій, міжнародних організацій, іноземних громадян та осіб без громадянства;

державних органів, державних підприємств, установ та організацій, крім випадків, передбачених законами України;

підприємств, створених на основі змішаної форми власності, якщо участь держави або іноземного учасника в них перевищує 20 відсотків;

нелегалізованих об'єднань громадян;

анонімних пожертвувачів.

Політичні партії не мають права одержувати доходи від акцій та інших цінних паперів, їм забороняється мати рахунки в іноземних банках та зберігати в них коштовності.

Політичні партії зобов'язані щороку публікувати свої бюджети для загального відома.

Стаття 23. Здійснення права власності

Право власності об'єднань громадян реалізують їх вищі статутні органи управління (загальні збори, конференції, з'їзди тощо) в порядку, передбаченому законодавством України та статутними документами.

Окремі функції щодо господарського управління майном може бути покладено вищими статутними органами управління на створювані ними органи, місцеві осередки або передано спілкам об'єднань громадян.

Стаття 24. Господарська та інша комерційна діяльність

З метою виконання статутних завдань і цілей зареєстровані об'єднання громадян можуть здійснювати необхідну господарську та іншу комерційну діяльність шляхом створення госпрозрахункових установ і організацій із статусом юридичної особи, заснування підприємств в порядку, встановленому законодавством.

Політичні партії, створювані ними установи і організації не мають права засновувати підприємства, крім засобів масової інформації, та займатись господарською та іншою комерційною діяльністю, за винятком продажу суспільно-політичної літератури, інших пропагандистсько-агітаційних матеріалів, виробів із власною символікою, проведення фестивалів, свят, виставок, лекцій, інших суспільно-політичних заходів.

Об'єднання громадян, створені ними установи та організації зобов'язані вести оперативний та бухгалтерський облік, статистичну звітність, зареєструватись в органах державної податкової інспекції та вносити до бюджету платежі у порядку і розмірах, передбачених законодавством.

V. НАГЛЯД ТА КОНТРОЛЬ ЗА ДІЯЛЬНІСТЮ ОБ'ЄДНАНЬ ГРОМАДЯН. ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ЗА ПОРУШЕННЯ ЗАКОНОДАВСТВА

Стаття 25. Державний нагляд та контроль за діяльністю об'єднань громадян

Державний контроль за діяльністю об'єднань громадян здійснюється державними органами у порядку, передбаченому законодавством України.

Органи, що проводять легалізацію об'єднань громадян, здійснюють контроль за додержанням ними положень статуту. Представники цих органів мають право бути присутніми на заходах, що проводяться об'єднаннями громадян, вимагати необхідні документи, одержувати пояснення.

Нагляд за виконанням та додержанням законності об'єднаннями громадян здійснюють органи прокуратури.

Контроль за джерелами та розмірами надходжень, сплатою податків об'єднаннями громадян здійснюють відповідно фінансові органи та органи державної податкової інспекції.

Стаття 26. Порядок здійснення фінансового контролю

Об'єднання громадян у встановленому порядку подають фінансовим органам декларації про свої доходи та витрати.

Щорічно на підставі фінансових декларацій у газеті "Голос України" публікуються списки осіб, пожертвування яких на користь політичних партій перевищують розмір, що визначається Верховною Радою України.

Спеціальна комісія Верховної Ради України, до складу якої входять депутати - представники усіх представлених у парламенті політичних партій, розглядає їх фінансову діяльність за рік і доповідає свої висновки на пленарному засіданні Верховної Ради України.

У разі порушень фінансової дисципліни політична партія несе відповідальність згідно з законодавством. Незаконні надходження вилучаються за рішенням суду у порядку, встановленому законом, і зараховуються до Державного бюджету України. (Частина четверта статті 26 із змінами, внесеними згідно із Законом N 642/97-ВР від 18.11.97)

Стаття 27. Відповідальність за порушення законодавства

Посадові особи легалізуючих органів об'єднань громадян та громадяни за порушення законодавства про об'єднання громадян несуть дисциплінарну, цивільно-правову, адміністративну або кримінальну відповідальність.

Об'єднання громадян несуть відповідальність, передбачену цим Законом та іншими законодавчими актами України.

Керівництво об'єднанням громадян, яке не легалізувалося у встановленому законом порядку чи якому відмовлено у легалізації, або яке примусово розпущено за рішенням суду, але продовжує діяти, а так само участь у діяльності таких об'єднань тягнуть за собою адміністративну або кримінальну відповідальність. (Стаття 27 доповнена частиною третьою згідно із Законом N 3582-12 від 11.11.93)

Стаття 28. Види стягнення

За порушення законодавства до об'єднання громадян можуть бути застосовані такі стягнення: попередження; штраф;

тимчасова заборона (зупинення) окремих видів діяльності;
тимчасова заборона (зупинення) діяльності; примусовий розпуск (ліквідація).

Стаття 29. Попередження

При вчиненні об'єднанням громадян правопорушення, яке не тягне за собою обов'язкового застосування іншого виду стягнення, передбаченого цим Законом, відповідний легалізуючий орган виносить письмове попередження.

Стаття 30. Штраф

В разі грубого або систематичного вчинення правопорушень, за поданням легалізуючого органу або прокурора на об'єднання громадян може бути накладено штраф в судовому порядку.

Стаття 31. Тимчасова заборона (зупинення) окремих видів або всієї діяльності об'єднання громадян

З метою припинення незаконної діяльності об'єднання громадян за поданням легалізуючого органу або прокурора суд може тимчасово заборонити окремі види діяльності або тимчасово заборонити діяльність об'єднання громадян на строк до трьох місяців.

Тимчасова заборона окремих видів діяльності об'єднання громадян може здійснюватись шляхом встановлення заборони на проведення масових заходів (зборів, мітингів, демонстрацій тощо), здійснення видавничої діяльності, проведення банківських операцій, операцій з матеріальними цінностями тощо.

За поданням органу, який звертався до суду щодо тимчасової заборони окремих видів або всієї діяльності об'єднання громадян, суд може продовжити цей термін. При цьому загальний термін тимчасової заборони не повинен перевищувати шість місяців.

При усуненні причин, що стали підставою для тимчасової заборони, за клопотанням об'єднання громадян його діяльність може бути відновлена судом в повному обсязі.

Стаття 32. Примусовий розпуск (ліквідація) об'єднання громадян

За поданням легалізуючого органу або прокурора рішенням суду об'єднання громадян примусово розпускається (ліквідується) у випадках:

- 1) вчинення дій, передбачених статтею 4 цього Закону;
- 2) систематичного або грубого порушення вимог статті 22 цього Закону;
- 3) продовження протиправної діяльності після накладення стягнень, передбачених цим Законом;
- 4) Зменшення кількості членів політичної партії до числа, коли вона не визнається як така.

Суд одночасно вирішує питання про припинення випуску друкованого засобу масової інформації об'єднання громадян, яке примусово розпускається. (Стаття 32 доповнена частиною другою згідно із Законом N 3582-12 від 11.11.93)

Про примусовий розпуск (ліквідацію) об'єднання громадян реєструючий орган протягом п'ятнадцяти днів після набрання рішенням суду законної сили повідомляє у засобах масової інформації. (Стаття 32 доповнена частиною третьою згідно із Законом N 3582-12 від 11.11.93)

Рішення про примусовий розпуск всеукраїнських та міжнародних об'єднань громадян на території України приймається Конституційним Судом України.

VI. МІЖНАРОДНІ ЗВ'ЯЗКИ ОБ'ЄДНАНЬ ГРОМАДЯН. МІЖНАРОДНІ ОБ'ЄДНАННЯ ГРОМАДЯН

Стаття 33. Міжнародні зв'язки об'єднань громадян

Громадські організації, їх спілки відповідно до своїх статутів можуть засновувати або вступати в міжнародні громадські (неурядові) організації, утворювати міжнародні спілки об'єднань громадян, підтримувати прямі міжнародні контакти і зв'язки, укладати відповідні угоди, а також брати участь у здійсненні заходів, що не суперечать міжнародним зобов'язанням України.

Політичні партії мають право засновувати або вступати в міжнародні спілки, статутами яких передбачено створення лише консультативних або координуючих центральних органів.

**Стаття 34. Міжнародні громадські організації.
Філіали іноземних громадських організацій**

Міжнародні громадські організації, філіали, відділення, представництва, інші структурні осередки громадських (неурядових) організацій іноземних держав на території України діють відповідно до цього Закону, інших законодавчих актів України.

Легалізована громадська організація, що виступила засновником, стала членом міжнародної організації або іншим шляхом поширила свою діяльність на територію іноземної держави, зобов'язана в місячний строк подати необхідні документи для реєстрації в Міністерстві юстиції України як міжнародна, якщо інше не передбачено законами України. (Частина друга статті 34 із змінами, внесеними згідно із Законом N 655-XIV (655-14) від 13.05.99)

Порядок реєстрації філіалів та інших структурних осередків громадських організацій іноземних держав встановлюється Кабінетом Міністрів України.

Президент України

Л. КРАВЧУК

м. Київ, 16 червня 1992 року

ГЛОСАРИЙ

АВТОРИТАРНЫЙ СТИЛЬ УПРАВЛЕНИЯ - единоличное, жесткое принятие руководителем всех решений, жесткий контроль за выполнением решений с угрозой наказания, отсутствие интереса к сотруднику как к личности.

БЛАГОТВОРИТЕЛЬНЫЕ ОРГАНИЗАЦИЯ осуществляет благотворительную деятельность в интересах общества или отдельных категорий лиц.

ВЛАСТЬ - возможность влиять на поведение других.

ВТОРОЙ СЕКТОР - бизнес или прибыльные организации.

Бизнес - деятельность, направленная на получение прибыли путем создания и реализации определенной продукции и услуг

ДЕМОКРАТИЧЕСКИЙ СТИЛЬ РУКОВОДСТВА управление, при котором решения принимаются на основе обсуждения проблемы, учета мнений сотрудников. Выполнение решения контролируется и самим руководителем и сотрудниками. Руководитель проявляет интерес и доброжелательное отношение к личности сотрудников.

ДЕЛЕГИРОВАНИЕ - передача своих полномочий, . прав другому человеку.

ДОГОВОР - соглашение между людьми, направленное на утверждение, изменение или лишение прав и обязанностей.

ДОКУМЕНТ - деловая бумага, письменное свидетельство, которое подтверждает какой-то факт или право на что-то.

ЕДИНОНАЧАЛИЕ - принцип управления, в соответствии с которым подчиненный должен получать полномочия только от одного начальника и отвечать только перед ним.

КОММУНИКАЦИЯ - процесс двустороннего обмена мыслями и информацией.

КОНТРАКТ - договор, соглашение, которое определяет права и обязанности.

КОНТРОЛЬ - процесс, который обеспечивает достижение организацией поставленной цели.

ЛИБЕРАЛЬНО-АНАРХИЧЕСКИЙ СТИЛЬ УПРАВЛЕНИЯ - стиль, при котором подчиненные высказывают свои позиции, но реального учета, согласования позиций не стремятся достичь. Принятые решения как правило не выполняются. Контроль отсутствует.

МЕНЕДЖЕР - руководитель, который занимает постоянную должность, имеет специальную подготовку по менеджменту.

МЕНЕДЖМЕНТ - совокупность принципов, методов, средств и форм управления с целью повышения его эффективности.

МИССИЯ ОРГАНИЗАЦИИ - четко выраженная причина ее существования.

ОБЩЕСТВЕННЫЕ ОРГАНИЗАЦИИ - объединение людей для удовлетворения своих законных социальных, экономических, творческих, возрастных, национально-культурных, спортивных и др. общих интересов.

ПЛАНИРОВАНИЕ - процесс выбора цели и решений, необходимых для их достижения.

ПОЛНОМОЧИЯ - ограниченное право использования ресурсов предприятия и направлять усилия его сотрудников на выполнение задач.

ПОТРЕБНОСТЬ - психологический или физический дефицит чего-нибудь, осознаваемый человеком.

РУКОВОДСТВО - способность влиять на отдельных исполнителей или на группу, побуждая их к работе по достижению цели.

ТИП РУКОВОДИТЕЛЯ - стойкое убеждение руководителя относительно той меры свободы, которая дается для подготовки решений.

УПРАВЛЕНИЕ - процесс планирования, организации, руководства и контроля работы работников организации для достижения ее цели.

ЛИТЕРАТУРА

1. Грейсон Дж (мл), О'Делла Американский Менеджмент на пороге XXI века- М: 1991.
2. Менеджмент НПО или Просто о сложном. - К.: Творческий центр Counterpart.: 1998.
3. Мескон М., Алберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента, - М.: 1992.
4. Наука управлять: з історії менеджменту. - К.: 1993.
5. Подкуйко Д. Процес делегування повноважень в менеджмент - К.: 1996.
6. Поплавський М. Менеджер культури. Підручник - К.: МП Леся, 1996.
7. Правовая база діяльності громадських організацій в Україні - К.: Інститут демократії імені Пилипа Орлика, 1997.
8. Столяренко Л.Д. Основы психологии.- Ростов на Дону, Феникс, 1997.

**ЦЕНТР ПОДДЕРЖКИ ТВОРЧЕСКИХ ИНИЦИАТИВ
УКРАИНА г.Кировоград, 316006 а/я 4-30 ул. Жадова 28,
кор. 5 кв 70. Т/факс (0522) 59-83-12
E-mail: gc@cpti.kr.ua**

Главной целью своей деятельности ЦПТИ считает содействие становлению открытого общества, утверждения демократических принципов на основе общечеловеческих ценностей.

Главные задачи ЦПТИ:

Содействие утверждению демократических идеалов в массовом сознании населения Украины путем пропаганды ценностей открытого общества, объединяя при этом усилия общественности и учреждений культуры.

Содействие установлению партнерских отношений между органами власти и НТО путем определения общих интересов трех секторов общества.

Содействие развитию НТО области путем укрепления инфраструктуры третьего сектора.

НТО области могут получить в ЦПТИ следующую помощь:

- консультации
- техническую помощь
- помощь в поиске партнеров
- информацию о донорских программах
- информационную поддержку

Составители

Азарова Т. В.

Абрамов Л. К.

Технический редактор

Погребная О. В.

Підп. до друку 26.07.99. Формат 60х90¹/₈. Папір офсет. Друк різнограф.
Ум. др. арк. 2,85. Тираж 200. Зам. № 1173.

Редакційно-видавнича група інформаційного центру
Кіровоградського державного педагогічного університету
імені Володимира Винниченка
316050, Кіровоград-50, вул. Шевченка, 1.
Тел. (0522) 29-31-63, 24-59-84
Факс (0522) 24-85-44