

## РУКОВОДСТВО

---

# Внутреннее управление в общественном объединении в Республике Таджикистан<sup>1</sup>

Закон Республики Таджикистан «Об общественных объединениях» устанавливает минимальные требования к органам внутреннего управления ОО. ОО вправе самостоятельно определять их систему и компетенцию в уставе и внутренних документах. Настоящее руководство <sup>2</sup> помогает ОО правильно выстроить управленческую структуру и избежать нарушений законодательства.

## Основные органы управления ОО

### Общее собрание членов — Высший орган

Высший орган управления ОО, формируемый из всех членов с равным правом голоса. Закон не требует именно термина «общее собрание» — высшим органом может быть конференция или съезд делегатов, однако на практике в РТ большинство ОО формируют общее собрание членов.

Устав в обязательном порядке должен содержать: структуру и органы управления; условия членства; компетенцию и порядок формирования органов.

Устав или положение дополнительно могут устанавливать: исключительные полномочия собрания (назначение постоянно действующего органа или директора (ПДО), изменение устава, приём и исключение членов, ликвидация ОО и др.) — то есть полномочия, которые не могут быть делегированы другим органам; периодичность заседаний (не реже раза в год); порядок голосования и кворума (простое большинство, большинство присутствующих или

---

<sup>1</sup> Данный материал был подготовлен при финансовой поддержке Программы международного развития Великобритании (UK International Development) от правительства Великобритании. Выраженные в нём взгляды не обязательно отражают официальную политику правительства Великобритании. Publication supported in part by a grant from the Open Society Foundations.

<sup>2</sup> Данная публикация подготовлена исключительно в ознакомительных целях и носит обобщённый характер. В материале рассмотрены лишь наиболее типичные ситуации; на практике возможны иные случаи и обстоятельства. Приведённые рекомендации могут отличаться в зависимости от конкретной организации. Для корректного применения норм законодательства рекомендуется обратиться за консультацией к квалифицированному юристу.

квалифицированный кворум, например  $\frac{3}{4}$  голосов для ликвидации); возможность дистанционного участия или делегирования полномочий; порядок утверждения бюджета.

Порядок работы собрания (примерный):

- Созыв: по инициативе правления, руководителя ОО или по требованию определённого числа членов; члены уведомляются не менее чем за 10 дней о дате, месте и повестке.
- Кворум: устанавливается уставом; при его отсутствии собрание переносится, решения принимаются на повторном собрании.
- Повестка: определяется заранее; вопросы вне повестки рассматриваются только по согласованию с членами или по особому решению.
- Протокол: подписывается председателем и секретарём; хранится в документации ОО как официальное подтверждение принятых решений.

#### **⚠ Важно**

- С увеличением числа членов ОО усложняется организация собрания. Для крупных организаций целесообразно ограничить круг вопросов исключительной компетенции и установить простое большинство присутствующих как основной режим голосования.

### **Правление**

Коллегиальный орган руководства ОО, избираемый общим собранием из членов ОО или лиц извне и подотчетный общему собранию. Многие доноры рассматривают его как гарантию внутреннего надзора за работой ПДО.

Устав и положение о правлении должны устанавливать: порядок формирования и численность (обычно 3–5 человек); квалификационные требования к кандидатам и срок полномочий; компетенцию, в том числе: контроль за исполнением решений собрания, назначение ПДО и условия его трудового договора, рассмотрение отчётов ПДО и КРО, утверждение бюджета и планов работы, подготовка и созыв общего собрания, утверждение внутренних документов, управление имуществом в пределах полномочий, утверждение сделок сверх установленного размера; права и обязанности членов правления и порядок компенсации их расходов; кворум (обычно более половины состава) и порядок голосования.

Порядок работы правления (примерный):

- Созыв: председатель или иное лицо по уставу; заседания плановые или внеочередные по необходимости либо по требованию членов правления.
- Решения: простым большинством присутствующих; особые случаи (например, утверждение бюджета или крупных сделок) могут требовать иного порядка.

- Протокол: подписывается председателем и секретарём; хранится в документации ОО и является основанием для исполнения решений.

#### **На практике**

- Правление контролирует выполнение как решений общего собрания, так и собственных решений, и обеспечивает отчётность перед членами ОО.

#### **Постоянно действующий руководящий орган (ПДО)**

Как правило, одно физическое лицо — директор или исполнительный директор. Назначается общим собранием или правлением на срок, определённый уставом (обычно 2–5 лет); может быть лицом извне организации. Несёт ответственность за текущее управление, исполнение решений вышестоящих органов, а также за правонарушения ОО.

Полномочия определяются уставом и трудовым договором и обычно включают: реализацию проектов и финансовое управление; подбор сотрудников и привлечение консультантов; заключение гражданско-правовых договоров; исполнение обязательств перед государственными органами (налоговая отчётность, уведомления и т.д.); представление ОО перед государственными органами, партнёрами и донорами; подготовку ежегодных и внеочередных отчётов правлению и общему собранию.

#### **Важно**

- Совмещение должностей директора и председателя правления допустимо, но должно быть прямо предусмотрено в уставе. В таком случае рекомендуется, чтобы ПДО назначался исключительно общим собранием во избежание конфликта интересов.

#### **Контрольно-ревизионный орган (КРО)**

Коллегиальный орган независимого внутреннего контроля (не менее двух человек), подотчётный исключительно общему собранию. Членами КРО могут быть члены ОО, не вовлечённые в правление и ПДО, или лица извне. Члены КРО вправе получать вознаграждение и компенсацию расходов, если это предусмотрено уставом или положением о КРО.

КРО проверяет финансовую, имущественную и отчётную деятельность ОО, а также соответствие работы организации уставу и законодательству. Проверки проводятся регулярно (ежеквартально или ежегодно), а также по решению собрания, правления или по запросу ПДО. По итогам КРО составляет акт ревизии с выявленными нарушениями и рекомендациями (подписывается всеми членами КРО) и представляет его общему собранию. КРО вправе проводить повторные проверки для подтверждения устранения нарушений.

## Взаимодействие органов управления

Все органы ОО должны взаимодействовать для прозрачной и эффективной деятельности:

- Общее собрание: избирает и контролирует правление, ПДО и КРО; принимает их отчёты; принимает ключевые решения.
- Правление: реализует решения собрания; согласует с ПДО планы и мероприятия; взаимодействует с КРО для внутреннего контроля; отчитывается перед собранием.
- ПДО: исполняет решения собрания и правления; передаёт правлению и КРО информацию для контроля и подготовки отчётов.
- КРО: независим от других органов; проверяет работу правления и ПДО; предлагает рекомендации по устранению нарушений, которые правление и ПДО обязаны учитывать.

### На практике

- В некоторых уставах ПДО назначается правлением, а не общим собранием. Порядок взаимодействия органов следует чётко прописать в уставе, чтобы избежать дублирования функций и конфликтов компетенций.

## Конфликт интересов

Конфликт интересов — ситуация, когда личные, семейные, финансовые или иные интересы члена органа управления или сотрудника ОО могут повлиять на объективное принятие решений в ущерб организации.

Типичные примеры: заключение договора с компанией, в которой член правления или ПДО имеет личный интерес; получение личной выгоды из проектов или грантов ОО; проверка КРО деятельности, в которой его член участвовал; использование ресурсов ОО в личных целях.

Основные принципы предотвращения: обязательное раскрытие конфликта; самоотвод от обсуждения и голосования; коллегиальное и прозрачное принятие решений; документирование в протоколах.

### Важно

- Порядок выявления, рассмотрения и урегулирования конфликта интересов, а также меры ответственности за его сокрытие должны быть закреплены в уставе и/или внутренних регламентах (положение о конфликте интересов, кодекс этики и т.д.).

## Ответственность за нарушения законодательства

ОО, их органы управления и должностные лица несут ответственность за нарушения законодательства РТ и собственного устава. Если ОО утвердило внутренние правила, **их несоблюдение рассматривается как нарушение законодательства**: при проверках государственные органы оценивают соответствие фактической деятельности ОО не только закону, но и его уставу и внутренним документам.

### Пример

- Устав ОО предусматривает коллегиальное одобрение правлением расходов свыше 5 000 сомони. ПДО единолично приобретает ноутбук за 5 100 сомони без протокола правления — нарушение внутренних правил квалифицируется как нарушение законодательства.

Санкции по **ст. 475 КоАП РТ** («Нарушение законодательства об общественных организациях»):

Нарушение	Должностное лицо	Юридическое лицо
Первичное нарушение	до 30 ПРП	до 200 ПРП
Повторное нарушение (в течение 1 года)	до 60 ПРП	до 350 ПРП

*ПРП — показатель для расчётов, установленный законодательством РТ (от 234 до 27 300 сомони в зависимости от части статьи).*

Дополнительные меры воздействия на основании устава или положений: предупреждение, выговор, отстранение от должности, досрочное прекращение полномочий членов правления, ПДО или КРО по решению уполномоченного органа ОО.

## Практические рекомендации для ОО

### Чтобы избежать нарушений, рекомендуется:

- Периодически проверять соответствие деятельности ОО законодательству, уставу и внутренним положениям; при изменении законодательства своевременно обновлять устав.
- Чётко разграничить полномочия органов (собрание → правление → ПДО → КРО) и документировать все решения: протоколы, приказы, распоряжения.
- Обеспечить регулярное проведение заседаний с соблюдением кворума и установленных процедур; все ключевые решения фиксировать письменно и хранить в документации ОО.

- ПДО предоставляет правлению, КРО и общему собранию все необходимые данные в установленные сроки; КРО регулярно проверяет финансовую и хозяйственную деятельность ОО и следит за исполнением своих рекомендаций.
- Разработать и применять правила выявления и урегулирования конфликта интересов (раскрытие, самоотвод, документирование).
- Проводить обучение членов органов управления по вопросам законодательства и финансовой дисциплины; регулярно оценивать риски нарушений; знакомить всех причастных лиц с уставом и положениями под роспись.