

«Фінансова основа діяльності організацій громадянського суспільства як неприбуткових організацій»

У попередній темі ви ознайомилися з поняттям «інституційна спроможність» і принципами роботи інституційно спроможної організації громадянського суспільства (ОГС). Ми розглянули внутрішнє наповнення інституційної спроможності, а також те, як інституційна спроможність ОГС виражається зовні, і як її можна оцінити сторонньому спостерігачу.

У цьому матеріалі ми глибше розглянемо принципи фінансової діяльності ОГС.

У фінансовій діяльності ОГС керується загальними принципами роботи інституційно спроможної організації, які ми розглядали раніше. Стосовно власне фінансової діяльності ОГС ці принципи мають таке наповнення:

1. **Цільове використання коштів.** Кошти ОГС мають використовуватися виключно на статутну мету, і має прослідковуватися логічний ланцюжок від кожної витрати до статутної мети за логікою «місія — стратегія — програми/проекти — ресурси». Відповідно, документально такий підхід має втілюватися в ланцюжку «статут — облікова політика — програми й проекти — кошторис(и) — договори й первинні документи».
2. **Належний облік:**
 - 2.1. Слід враховувати, що до ОГС, які є неприбутковими організаціями за податковим законодавством, висувуються особливі вимоги щодо ведення бухгалтерського й податкового обліку. Ці вимоги мають бути відображені в обліковій політиці ОГС та дотримуватися на практиці. Одну з них ми вже назвали вище — цільове використання коштів;
 - 2.2. Відповідно, обов'язковим до використання в бухобліку ОГС є рахунок 48 «Цільове фінансування і цільові надходження»;
 - 2.3. Доходи в неприбутковій організації визнаються згідно з вимогами п. 17 П(С)БО 15, тобто після понесення відповідних витрат і в сумі таких витрат, з проведенням за рахунком 48. Як наслідок, доходи і витрати в неприбутковій ОГС завжди є рівними, а отже не формується ні прибутку ні збитку.
3. **Прозорість, публічність, обов'язкове звітування** можна розглядати як три окремі принципи, але в підсумку вони є тісно взаємопов'язаними, тож розглянемо їх разом. Йдеться про те, що ОГС повинна регулярно оприлюднювати звіти про свою діяльність та свою фінансову звітність. Щоб такі звіти й така звітність були достовірними, слід мати систему ефективного внутрішнього контролю (в ідеалі — з незалежним контролюючим органом, як-от ревізійною комісією або наглядовою радою), а також за потреби проходити незалежний зовнішній контроль (аудит). А для того, щоб будь-який фахівець міг «прочитати» й перевірити звітність та документи поточної діяльності організації, облік має вестися, а звітність складатися згідно з вимогами стандартів бухгалтерського обліку.

4. **Збалансована система ухвалення фінансових рішень** передбачає насамперед, що жодна особа в організації не розпоряджається її фінансами одноосібно.
- 4.1. Функції між членами команди мають бути розподілені таким чином, щоби кожна фінансова транзакція санкціонувалася принаймні двома особами (класичний приклад — керівник і бухгалтер, але також може бути й ланцюжок «менеджер проєкту — керівник організації — бухгалтер» та інші комбінації), і щоби існував механізм апеляції до третьої сторони (наприклад, щоби бухгалтер був *зобов'язаний* у певних випадках звернутися до наглядової ради). Це дозволить здійснювати ефективний превентивний контроль та «вмикати стоп-кран» - зупинити транзакцію будь-ким задіяним у ланцюжку схвалення, якщо є сумніви щодо її доцільності або правомірності.
 - 4.2. Обов'язковим є підсумковий (щорічний) аналіз фінансової діяльності та ухвалених фінансових рішень відповідним контролюючим органом (ревізійною комісією, наглядовою радою), а в ідеалі слід здійснювати й поточний моніторинг.
 - 4.3. Зрештою, у внутрішніх регулюючих документах організації має бути визначено випадки, коли має місце конфлікт інтересів, і в таких випадках особа, яка має конфлікт інтересів, повинна усунути себе від прийняття рішення, щодо якого виникає такий конфлікт. Має бути передбачений механізм розв'язання конфлікту інтересів, щоби робота організації не була паралізована (наприклад, рішення про укладення правочинів між ОГС і її керівником має ухвалювати наглядова рада, а не сам керівник).
5. **Розподіл функцій.** Цей принцип передбачає розподіл фінансових, адміністративних і контрольних функцій з тим, щоби одна й та сама особа не поєднувала їх. Так, слід прагнути, щоби, наприклад, керівник організації, керівник проєкту, бухгалтер, грант-менеджер, фахівець із закупівель були різними особами. Звісно, ОГС часто мають обмежені фінансові ресурси, які не дозволяють найняти відповідних фахівців. Але перевагою ОГС є можливість залучати членів команди до роботи на громадських засадах. У кожному разі ми рекомендуємо, щоби бухгалтерський облік забезпечувався професійним бухгалтером. Стаття 8 Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» передбачає, щоби організація самостійно обирає одну з таких форм організації бухобліку: введення до штату посади бухгалтера або створення бухгалтерської служби на чолі з головним бухгалтером; користування послугами спеціаліста з бухгалтерського обліку, зареєстрованого як підприємець, який здійснює підприємницьку діяльність без створення юридичної особи; ведення на договірних засадах бухгалтерського обліку підприємством, суб'єктом підприємницької діяльності, самозайнятою особою, що провадять діяльність у сфері бухгалтерського обліку та/або аудиторської діяльності; самостійне ведення бухгалтерського обліку та складання звітності безпосередньо керівником. І хоча останнє, як бачимо, прямо дозволене законом, для ОГС це є не найкращою практикою. Адже ОГС — це не «приватне підприємство», де власник часто є і керівником та розпоряджається власними коштами. ОГС зазвичай залучає кошти інших осіб (благодійників, грантодавців), тож мусить їм звітувати, а для цього - забезпечити професійний і прозорий

бухгалтерський облік. Якщо керівник буде «сам собі бухгалтером», ці вимоги буде важко виконати.

6. Необхідна обізнаність.

- 6.1. У продовження попереднього принципу, принцип необхідної обізнаності передбачає, що кожен член команди повинен володіти тим обсягом інформації, що потрібен йому для виконання його посадових обов'язків / завдань. Повноваження з доступу до фінансово-облікової інформації мають бути розмежовані, і порядок такого доступу має бути визначений. Яка може бути шкода від порушення цієї вимоги? Ви, напевно, чули термін «інсайдерська інформація». Зазвичай ним позначають інформацію, одержану «зсередини» організації, нерідко — конфіденційну. Розголошення цієї інформації може нашкодити організації. Наприклад, зірвати закупівлі або надати неконкурентну перевагу учаснику закупівель, який має таку інсайдерську інформацію.
- 6.2. Принцип необхідної обізнаності не зводиться до обмежень на доступ до інформації. Адже щоб забезпечити, хай і обмежений, доступ до інформації, слід забезпечити власне зберігання й доступність цієї інформації. Це означає, що ОГС повинна забезпечити захист облікової інформації (від несанкціонованого доступу, модифікації, знищення/пошкодження), а також створити систему зберігання облікової інформації. З урахуванням сучасних технологій це не є аж надто складним завданням: законодавство України дозволяє виготовляти і зберігати навіть первинні документи бухобліку у вигляді електронних документів, а ринок пропонує різноманітні рішення для цього. Навіть якщо облік та діловодство ведуться лише у паперовій формі, не завадить періодично виготовляти скановані копії найважливіших документів та зберігати їх на надійних носіях інформації (як-от оптичних та магнітних дисках). Зберігання інформації у «хмарних» сервісах рекомендуємо розглядати як додаткову можливість, яка не замінює собою попередньої.

Додатково до наведених загальних принципів розглянемо ще три принципи, специфічні для фінансової діяльності ОГС:

7. **Ефективність** передбачає раціональне та обґрунтоване витрачання ресурсів. Забезпечується, додатково до сказаного вище, запровадженням прозорих політик та механізмів закупівель. Зауважимо, що коли говоримо про «прозорі» закупівлі, не обов'язково йдеться про конкуренцію (хоча часто саме про неї). Важливою є саме зрозумілість і вмотивованість вибору того чи іншого виконавця або підрядника. Адже трапляються випадки, коли ефективніше здійснити швидку закупівлю у відомого постачальника, аніж довго проводити конкурентну закупівлю. Тож, визначаючи процедури закупівель, ОГС слід не формально скопіювати чийсь правила конкурентних закупівель, а тверезо оцінити, як буде працювати організація, які потреби і виклики перед нею постануть, і в яких випадках яким механізмом закупівель краще буде користуватися. Кращими є не ті правила закупівель, які добре виглядають на папері, а ті, які ваша ОГС буде здатна реально виконувати.
8. **Планування і стабільність**. Цей принцип передбачає, що ОГС слід прагнути забезпечувати достатнє фінансування своєї діяльності, щоб не

лише на час реалізації певних проєктів, але й у період між ними зберегти колектив працівників і активну роботу організації. Це досягається насамперед довгостроковим плануванням (додатково до щорічних планів — плани на три, п'ять і більше років). А також - обережним (за «принципом поганої погоди») фінансовим плануванням. Також завжди слід мати «план Б» на випадок пере- або недовиконання фінансових планів. Наприклад, деякі ОГС мають принципи «секвестрування» (скорочення) бюджетів, визначені пріоритети у збереженні посад працівників, а для найнесприятливішого сценарію - навіть плани контрольованого призупинення роботи з тим, щоб пізніше якнайлегше її відновити. Коли члени команди знають, якими будуть дії організації навіть у найгіршій ситуації, це дає їм змогу планувати своє майбутнє та почуватися більш впевнено. А організації — зберегти добрі стосунки в команді навіть тоді, коли та тимчасово припиняє спільну роботу.

9. **Диверсифікація джерел фінансування.** Цей принцип вимагає, по-перше, покладатися на кілька джерел фінансування, а не одне. А по-друге — мати різні види джерел фінансування. Наприклад, навіть маючи «великий» грант, ОГС слід пам'ятати і про інші види джерел, такі як «дрібні» пожертви. А маючи грант від одного грантодавця — не обділяти увагою і інших, постійно шукаючи додаткового фінансування для своїх ініціатив.

Дотримання наведених у цьому матеріалі принципів допоможе вашій організації не лише підтримувати добре фінансове становище, але й сформувати репутацію надійного й передбачуваного партнера і тим самим залучати до співпраці нових донорів.