

Освітньо – грантова програма для громадських організацій реалізується громадською організацією "Міжнародна Агенція Змін" за сприяння Action Against Hunger, в межах консорціуму SPRAVA

Модуль 3:

УПРАВЛІННЯ РЕСУРСАМИ ТА ФІНАНСАМИ

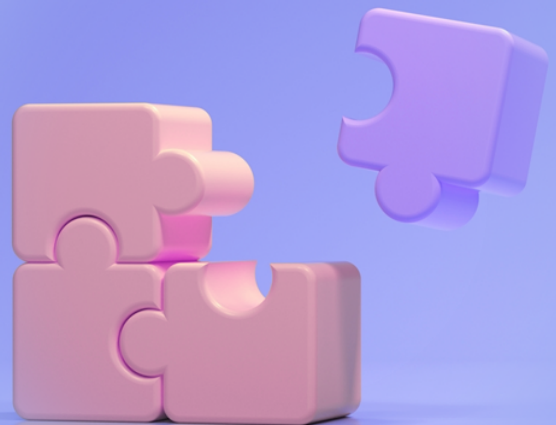
Катерина Супрун

Провідна фінансова експертка Finmap, тренерка з фінансового і управлінського обліку, 1000+ випускників програм, 19-ти річний досвід роботи з фінансами, 200+ успішних кейсів у різних сферах

Соцмережі проєкту



Соцмережі
ГО «Міжнародна агенція змін»



ЗМІСТ

Вступ	2
Структура модуля:	2
Тема 1: Основи фінансового менеджменту.....	3
1.1. Фінансовий менеджмент для неприбуткових організацій	3
1.2. Ключові компоненти фінансового менеджменту в неприбуткових організаціях ...	4
Тема 2: Відповідальне управління ресурсами	7
2.1. Практичні кроки для впровадження відповідального управління ресурсами	7
2.2. Побудова ефективної системи фінансового відділу	8
2.3. Основні вимоги для збереження статусу неприбутковості	11
Тема 3: Рекомендації щодо фінансової звітності	12
3.1. Основні компоненти фінансової звітності	12
3.2. Структура основних фінансових звітів	14
Тема 4: Управління обмеженими ресурсами, як забезпечити ефективність	23
4.1. Стратегії ефективного управління обмеженими ресурсами	23
Тема 5: Підготовка прикладу фінансового звіту благодійної організації	25
Тема 6: Фінансова прозорість та звітність, як побудувати довіру донорів	30
6.1. Ключові інструменти для побудови довіри донорів	30
6.2. Основні помилки при комунікації з донорами	31
Тема 7: Ключові принципи ефективного управління ресурсами	32
8. Корисні джерела	33
9. Практичне завдання	36

Управління ресурсами та фінансами – є ключовим фактором успішної діяльності громадської організації. Ефективне планування, прозорість і контроль за фінансами допомагають не лише досягати стратегічних цілей, а й вибудовувати довіру серед донорів, партнерів та громади. Правильне управління фінансами дозволяє організації працювати стабільно, розширювати вплив і досягати значущих змін.

У цьому модулі розглядаються основні принципи фінансового менеджменту, бюджетування, звітності та ефективного управління ресурсами.

Також тут ви знайдете практичні інструменти для ведення фінансової звітності, у тому числі приклади звітів, а також практичні поради, направлені на те, щоб зробити управління ресурсами та фінансами максимально ефективним.

Структура модуля:

Цей матеріал детально розглядає 7 ключових підтем управління ресурсами і фінансами, які допоможуть вам структурувати підхід в цій темі:

01

Основи фінансового менеджменту – вивчення ключових компонентів фінансового менеджменту.

02

Відповідальне управління ресурсами – розгляд побудови ефективної системи фінансового відділу.

03

Рекомендації щодо фінансової звітності – дослідження основних компонентів та структури фінансової звітності.

04

Управління обмеженими ресурсами: як забезпечити ефективність

05

Підготовка прикладу фінансового звіту організації

06

Фінансова прозорість та звітність: як побудувати довіру донорів

07

Ключові принципи ефективного управління ресурсами

Тема 1: Основи фінансового менеджменту

1.1. Основні етапи проєктного менеджменту



Мета: Познайомитись з основами фінансового менеджменту для неприбуткових організацій.



Ключові аспекти: Фінансовий менеджмент для некомерційних організацій – це багатогранна дисципліна, яка охоплює низку заходів, необхідних для забезпечення ефективного управління фінансовими ресурсами організації. На відміну від комерційних організацій, некомерційні організації існують не для отримання прибутку. Ця унікальна мета вимагає спеціалізованого підходу до управління фінансами, який узгоджується з конкретними потребами та цінностями некомерційної організації.

Фінансовий менеджмент – це комплексний процес планування, організації, керування, аналізу та контролю фінансових ресурсів організації з метою досягнення її стратегічних цілей та забезпечення фінансової безпеки.



Які проблеми допомагає вирішувати фінансовий менеджмент:

- 1 Неефективне розподілення коштів, можливі бюджетні розриви
- 2 Непрозора звітність перед поточними донорами
- 3 Складність комунікації з майбутніми донорами
- 4 Втрата статусу неприбутковості
- 5 Відсутність ефективного планування ресурсів проєкту

Важливо розуміти, що фінансовий менеджмент для громадських організацій (ГО) має свої особливості, що відрізняють його від комерційного сектору.

Головна відмінність – це цілі. Комерційні організації прагнуть до прибутку, ГО – до соціального впливу. Це впливає на джерела фінансування, структуру витрат, підходи до звітності та оцінки успіху.

Це не просто облік грошей. Це комплексний процес, що включає планування, організацію, керування, аналіз та контроль всіх фінансових ресурсів організації.

Для неприбуткових організацій важливішими стають такі аспекти, як:

- прозорість
- підзвітність донорам та громаді
- етичне використання коштів
- довгострокова стійкість
- здатність залучати ресурси на місію.

Тому **фінансовий менеджмент** – це про створення **фінансової культури** в організації, де кожен розуміє важливість ефективного управління ресурсами та бере на себе відповідальність за їх раціональне використання.

1.2. Ключові компоненти фінансового менеджменту в неприбуткових організаціях



Мета: Огляд ключових компонентів, з яких складається фінансовий менеджмент в неприбутковій організації.



Ключові аспекти:

Знання основних компонентів фінансового менеджменту в неприбутковій організації є важливим для забезпечення ефективного управління ресурсами, досягнення цілей організації та підтримання довіри донорів і громадськості. Знання та використання наведених нижче компонентів допомагає неприбутковим організаціям досягати своїх місій, забезпечуючи фінансову стійкість і ефективність.

Хоча деталі можуть відрізнятися в залежності від розміру та типу організації, основні елементи залишаються незмінними:

1. Фінансове планування.
2. Управління доходами.
3. Управління витратами.
4. Фінансова звітність та підзвітність.
5. Використання технологій, автоматизація процесів.
6. Управління ризиками.
7. Резерви.

Фінансове планування та бюджетування: фундамент фінансового менеджменту. Бюджетування – це процес створення річного або проектного бюджету, детального плану доходів та витрат на певний період. Він допомагає прогнозувати, скільки коштів потрібно, звідки їх отримати і направи витрат. Бюджет – це фінансовий компас, який допомагає рухатися в правильному напрямку, контролювати витрати та досягати фінансових цілей.

Управління доходами – розробка стратегій залучення коштів з різних джерел. Для ГО важливо мати диверсифіковані джерела доходів, щоб не залежати від одного донора чи джерела фінансування. Управління доходами включає розробку стратегій залучення коштів з різних джерел:

- гранти від міжнародних та місцевих донорів
- пожертвування від приватних осіб та бізнесу
- членські внески
- доходи від соціального підприємництва
- державне фінансування (якщо доступне)

Управління витратами – це ключ до раціонального використання ресурсів.

При управлінні витратами необхідно звертати увагу на:

- контроль витрат – встановлення чітких процедур, хто і як може витратити кошти, які документи потрібні для підтвердження витрат, як перевіряється відповідність витрат бюджету;
- ефективність витрат – аналіз, чи досягаємо наших цілей з мінімальними витратами, чи не переплачуємо за послуги, чи не витрачаємо зайве на адміністративні потреби?
- оптимізацію витрат – пошук можливостей для зменшення витрат без втрати якості діяльності, пошук вигідних постачальників, ефективне використання офісних приміщень та обладнання, використання волонтерської праці, де це можливо та доцільно.

Важливо пам'ятати, що економія – це не про скупість, а про раціональність та ефективність.

Фінансова звітність та підзвітність – це процес підготовки фінансових звітів, які відображають фінансовий стан та результати діяльності організації.

Для ГО, як правило, потрібні такі фінансові і управлінські звіти:

1. Бюджет : проекту та зведений по організації;
2. Звіт про доходи та витрати;
3. Баланс: звіт про майновий і фінансовий стан організації;
4. Звіт про рух грошових коштів.

Підзвітність – це обов’язок звітувати про використання коштів перед доно-рами, бенефіціарами, громадою та контролюючими органами.

Звітність повинна бути прозорою, зрозумілою, регулярною та відповідати вимогам законодавства та донорів.

Регулярний аудит фінансової звітності – це важливий інструмент для підтвердження прозорості та підвищення довіри. Аудит – це незалежна перевірка вашої фінансової звітності.

Технології та автоматизація процесів – програмне забезпечення для ведення обліку, онлайн-платформ для збору пожертвувань, інструментів для бюджетування та фінансового аналізу може значно підвищити ефективність роботи фінансового відділу, зменшити ризик помилок, покращити прозорість та звітність.

Управління ризиками – це насамперед стратегія, яка передбачає розробку планів дій на випадок виникнення ризиків, щоб мінімізувати їхній негативний вплив.

Оцінка ризиків – це виявлення можливих фінансових ризиків: зниження пожертвувань, затримка фінансування, зміни в законодавстві, втрата статусу неприбуткової організації.

Бути готовим до несподіванок – це ознака зрілої організації.

Резерви – це створення фінансової подушки безпеки на випадок непередбачених ситуацій, касових розривів, кризових періодів. Наявність резервного фонду дозволяє ГО бути готовою до будь-яких несподіванок та продовжувати свою діяльність навіть у кризових ситуаціях.

Знання та використання ключових компонентів фінансового менеджменту допомагають неприбутковим організаціям ефективно управляти своїми ресурсами, досягати поставлених цілей і надавати підтримку тим, хто цього найбільше потребує.

Ключ до успіху – це стратегічний підхід до управління фінансами та постійна адаптація до змін у зовнішніх умовах.



Тема 2: Відповідальне управління ресурсами

2.1. Практичні кроки для впровадження відповідального управління ресурсами



Мета: Засвоїти інструменти, які допоможуть впровадити систему відповідального управління ресурсами організації.



Ключові аспекти: Відповідальне управління ресурсами є фундаментальним принципом для будь-якої неприбуткової організації (НПО). Це означає використання ресурсів ефективно, етично, прозоро та підзвітно, з максимальною віддачею для досягнення місії та цілей організації. В умовах обмежених ресурсів, що часто є реальністю для НПО, відповідальне управління стає життєво необхідним для забезпечення стійкості та довгострокового впливу організації. управління ресурсами – це основа існування будь-якої ГО.

Практичні кроки для впровадження відповідального управління ресурсами:

- **Розробити та затвердити внутрішні політики та процедури:** Створити письмові документи, що регламентують усі аспекти управління ресурсами (фінансові політики, політики закупівель, політики управління персоналом, тощо).
- **Чітко визначити ролі та відповідальності:** Розподілити обов'язки та повноваження між співробітниками та волонтерами, визначити відповідальних за управління різними видами ресурсів.
- **Впровадити систему внутрішнього контролю:** Створити ефективну систему внутрішнього контролю для запобігання зловживанням та забезпечення цільового використання ресурсів.
- **Забезпечити регулярний моніторинг та оцінку:** Регулярно відстежувати використання ресурсів, аналізувати ефективність, виявляти відхилення та приймати коригувальні заходи.
- **Постійно вдосконалювати систему управління ресурсами:** Вивчати кращі практики, впроваджувати інновації, адаптуватися до змін зовнішніх умов, проводити навчання та підвищувати кваліфікацію.

Відповідальне управління ресурсами – це інвестиція в майбутнє неприбуткової організації. Це дозволяє НПО бути ефективними, стійкими, прозорими та гідними довіри, що є ключовим фактором для досягнення їхньої місії та створення позитивного соціального впливу. Впровадження принципів відповідального управління ресурсами вимагає зусиль, часу та ресурсів, але результат вартий того, оскільки це забезпечує сталий розвиток організації та збільшує її здатність змінювати світ на краще.



2.2. Побудова ефективної системи фінансового відділу



Мета: Вивчення головних аспектів відповідального управління ресурсами через побудову ефективної системи фінансового відділу.



Ключові аспекти:

Для того, щоб робота цього відділу була максимально успішна, при його створенні треба зафіксувати:

1. Цілі та задачі відділу
2. Структуру відділу
3. Обов'язки кожної структурної одиниці відділу
4. Систему звітності, яка допоможе вести прозору та ефективну діяльність
5. Інструменти та технології, які використовує відділ
6. Систему розвитку та навчання персоналу отримання глибшої якісної інформації про потреби та перспективи.

Побудова ефективної системи фінансового відділу це як будівництво міцного фундаменту для вашого фінансового дому. Щоб побудувати ефективний фінансовий відділ у благодійному фонді, потрібно розглянути ключові етапи та відповідальності:

1. **Аналіз потреб.** Перш ніж будувати відділ, потрібно зрозуміти, які завдання перед ним стоять та яких цілей він має досягнути. Прописати це.
2. **Структуризація.** Чітке розподілення задач відповідно ролей - це запорука ефективної роботи команди.

Приклад розподілу ролей:

- Виконавчий директор / Голова
- Фінансовий директор
- Головний бухгалтер
- Фін.менеджер з бюджетування та прогнозування
- Фін.менеджер по грантах/проєктний
- Казначей
- Контролер по відповідності

Чим менша організація, тим менше ролей виокремлюються, це означає, що фахівці поєднують декілька ролей.

3. Розподіл обов'язків – це ключовий момент. Чіткий розподіл обов'язків допомагає уникнути дублювання функцій, підвищує відповідальність та ефективність роботи.

4. Системи звітності забезпечує точне та своєчасне відображення фінансової інформації, що сприяє прозорості.

Основні компоненти системи звітності: Бюджет, Баланс, Звіт про фінансові результати, Звіт про рух грошових коштів.

5. Технології – автоматизовані системи для електронного документообігу, наприклад Вчасно та для ведення управлінського обліку (це може бути спеціалізована система – Finmap, або інші CRM чи ERP системи) – гарантують швидку роботу з даними та звітами, мінімізують помилки і людський фактор і вивільняють час для прийняття рішень. І звичайно, це інструменти що значно впливають на наступний важливий етап – прозорість

6. Прозорість у громадських організаціях є ключовим елементом відповідального управління ресурсами. Вона передбачає відкритість і доступність інформації про діяльність організації, фінансові операції та використання ресурсів. Прозорість сприяє довірі донорів, стейкхолдерів та громадськості до організації.

7. Навчання персоналу. Підвищення кваліфікації – забезпечення того, щоб персонал мав актуальні знання і навички для ефективного управління фінансами організації.

Взаємодія головного бухгалтера та фінансиста – на перший погляд, функціонал цих ролей може здатися дуже схожим або навіть однаковим. Що не відповідає реальності.

Це дві ключові фігури у фінансовому відділі, але з різними, хоч і взаємодоповнюючими функціями.

Головний бухгалтер, відповідає за:

- Ведення бухгалтерського обліку: Контролює всі бухгалтерські записи, забезпечує точність та відповідність законодавчим вимогам.
- Фінансова звітність: Підготовка та подання фінансової звітності згідно з законодавчими вимогами

Фінансист, з іншого боку, відповідає за:

- Бюджетування та прогнозування: Розробка бюджетів та прогнозування фінансових результатів для забезпечення відповідності стратегічним цілям фонду.
- Управління грошовими потоками: оптимізація використання фінансових ресурсів та забезпечення платоспроможності
- Контроль дотримання узгоджених бюджетів

Взаємодія між ними полягає у:

- Щоденній координації: регулярні зустрічі для обговорення поточного фінансового стану та актуальних фінансових питань.
- Спільній підготовці звітів: головний бухгалтер надає дані, а фінансист аналізує та готує управлінські звіти для керівництва.
- Контролі витрат: спільна робота над бюджетом для забезпечення його дотримання та контролю за використанням коштів.

Їхня щоденна координація спільна підготовка звітів – запорука ефективної роботи фінансового відділу.

Скільки співробітників потрібно фінансовому відділу?

Кількість залежить від багатьох факторів – розміру організації, обсягу діяльності, кількості проектів, складності фінансових операцій. Немає універсальної формули, але важливо розрахувати чисельність фахівців виходячи з ваших реальних потреб, щоб не перевантажувати персонал, але й не створювати дефіцит кадрів.



2.3. Основні вимоги для збереження статусу неприбутковості



Мета: Наголос на важливості і основних вимогах для збереження статусу неприбутковості.



Ключові аспекти:

Збереження статусу неприбуткової організації є критично важливим для забезпечення фінансової стійкості, залучення додаткових ресурсів, підвищення довіри донорів та партнерів, а також для виконання соціальної місії. Дотримання всіх вимог та правил, пов'язаних з цим статусом, дозволяє організації ефективно функціонувати та досягати своїх цілей.

Важливість і основні вимоги для збереження статусу неприбутковості, бо це одним із фундаментальних питань для ГО:

1. **Ціль діяльності** – організація не повинна переслідувати мету отримання прибутку для розподілу між учасниками, членами або керівниками.
2. **Дохід** – доходи організації спрямовані виключно на досягнення цілей, визначених статутом.
3. **Використання активів** – майно та активи організації використовуються лише в межах цілей, зазначених у статуті.
4. **Фінансова прозорість:** Неприбуткові організації зобов'язані вести чітку бухгалтерську звітність і надавати звіти про фінансову діяльність відповідним державним органам.
5. **Заборона на участь у політичній діяльності.**
6. **Купівля послуг і робіт у ФОП 2 групи.**
7. **Документальне підтвердження** – обов'язкове для кожної операції. Контролюйте це, обов'язково налагодьте цей процес.

Дотримання всіх вимог та правил, пов'язаних зі статусом неприбутковості, дозволяє забезпечити ефективне управління ресурсами, досягати значущих результатів та підтримувати наших бенефіціарів.

Тема 3: Рекомендації щодо фінансової звітності

3.1. Основні компоненти фінансової звітності



Мета: Вивчення основних форм і компонентів фінансової звітності.



Ключові аспекти:

Виділяємо чотири основні форми звітності ГО

1. ПОДАТКОВА ЗВІТНІСТЬ
2. ФІНАНСОВА ЗВІТНІСТЬ
3. ДОНОРСЬКА ФІНАНСОВА ЗВІТНІСТЬ та що подається донорам, грантонадавачам, благодійникам згідно умов грантових угод або обов'язкової аудиторської перевірки.
4. УПРАВЛІНСЬКА ФІНАНСОВА ЗВІТНІСТЬ – на ній трохи спинимося детальніше – виконує роль звітного документа, в якому підбивають підсумки фактично отриманих доходів і понесених витрат по всім проектам та напрямкам діяльності.

Основні форми звітності ГО:

1. ПОДАТКОВА ЗВІТНІСТЬ:

- Річний податковий звіт – Звіт про використання доходів (прибутків) неприбуткової організації – 60 днів після звітного періоду
- Щоквартальна звітність – Об'єднана звітність по найманим працівникам і виплатам – 40 днів після звітного періоду
- Щомісячно – Декларація по ПДВ – 20 днів після звітного періоду

2. ФІНАНСОВА ЗВІТНІСТЬ:

- Річний фінансовий звіт – Баланс та звіт про фінансові результати / Фінансовий звіт малого підприємництва – Річний податковий звіт – до 28 лютого Невід'ємний звіт, що подається в органи статистики та ДФС.

Ці форми звітів не є комерційною таємницею

3. ДОНОРСЬКА ФІНАНСОВА ЗВІТНІСТЬ – подається донорам, грантонадавачам, благодійникам згідно умов грантових угод, договорів про надання благодійної допомоги, безповоротної фінансової допомоги, міжнародної технічної допомоги, може за вимогою донора бути об'єктом обов'язкової аудиторської перевірки.



4. УПРАВЛІНСЬКА ФІНАНСОВА ЗВІТНІСТЬ – виконує роль звітнього документа, в якому підбивають підсумки фактично отриманих доходів і понесених витрат по всім проектам та напрямкам діяльності. Відображає основні напрямки роботи організації у фінансовому плануванні та виконанні, адміністративні витрати та ін.

Управлінська звітність громадських організацій призначена для внутрішнього використання керівництвом організації. Вона допомагає приймати управлінські рішення, планувати бюджети, контролювати витрати і доходи, а також оцінювати ефективність діяльності. Тобто, це інструмент управління, а не просто формальність. І хоча основні компоненти управлінської звітності залишаються однаковими, не залежно типу організації, але формат, деталізація і зміст можуть бути налаштовані відповідно до потреб організації.

Основні компоненти управлінської звітності:

1. Фінансові звіти. Це бюджет, звіт про доходи та витрати, баланс і звіт про рух грошових коштів.

- **Бюджет** або плановані доходи та витрати організації – це ваш фінансовий план на певний період.
- **Звіт про доходи та витрати** – це відображення реальних фінансових результатів за період.
- **Баланс:** стан активів, зобов'язань і капіталу організації на певну дату. Це знімок фінансового стану на певну дату, показує, чим володіє організація (активи), що винна (зобов'язання) та який її власний капітал.

2. Операційні звіти – це проектні звіти та звіт про залучення коштів.

- **Проектні звіти** показують прогрес та результати конкретних проектів, включаючи витрати, виконання бюджету та досягнуті цілі.
- **Звіт про залучення коштів** – це звіт про результати фандрайзингових кампаній і інші джерела доходів.

Операційні звіти допомагають відстежувати хід проектів та оцінювати ефективність.

3. Звіти про ефективність розкривають ключові показники ефективності або KPI. Вони показують результати роботи організації відповідно до встановлених цілей. Для ГО досить часто як KPI використовують оцінка впливу, що дозволяють проаналізувати соціальний та економічний вплив діяльності організації. Звіти про ефективність дозволяють показати, який реальний позитивний вплив має ваша робота.

Розуміння та використання основних компонентів фінансової звітності дозволяє неприбутковій організації забезпечити прозорість та підзвітність, ефективно управляти ресурсами та приймати обґрунтовані фінансові рішення. Це є запорукою стійкості та успішного виконання місії організації.



3.2. Структура основних фінансових звітів



Мета: Розглянути стратегії залучення партнерів та побудови довготривалих відносин для посилення діяльності ГО.



Ключові аспекти:

Громадська організація не може існувати у вакуумі – вона завжди є частиною більшої системи, соціального середовища, мережі взаємодій з іншими організаціями, установами, бізнесом, владою та громадою. Успішні громадські організації не просто шукають партнерів для вирішення окремих завдань, а створюють довготривалі, взаємовигідні зв'язки, що приносять користь обом сторонам та сприяють досягненню спільних цілей.

Бюджет для неприбуткової організації є ключовим інструментом фінансового управління, який дозволяє планувати, контролювати та ефективно використовувати обмежені ресурси для досягнення місії та цілей організації. На відміну від комерційного бюджету, бюджет НПО орієнтований не на отримання прибутку, а на максимальний соціальний вплив.

Основні компоненти структури бюджету НПО:

1. Доходи (Надходження):

- **Гранти:** Кошти, отримані від державних установ, міжнародних організацій, приватних фондів та інших донорів на реалізацію конкретних проектів або загальну діяльність організації.
- **Пожертвування:** Добровільні внески від приватних осіб, компаній, корпорацій тощо. Можуть бути цільовими (на конкретні програми) або нецільовими (на загальні потреби організації).
- **Членські внески:** Кошти, сплачені членами організації за участь у її діяльності та користування послугами (якщо передбачено статутом).
- **Доходи від програмної діяльності:** Кошти, отримані від надання послуг, проведення заходів, реалізації продукції в рамках програмної діяльності організації (наприклад, плата за тренінги, консультації, продаж сувенірної продукції, тощо). Важливо, щоб така діяльність відповідала статуту НПО та не суперечила її неприбутковому статусу.
- **Спонсорські внески:** Кошти, отримані від спонсорів на підтримку діяльності організації або окремих заходів.
- **Інші доходи:** Проценти від депозитів, доходи від інвестицій (якщо є), доходи від оренди майна (якщо є), тощо.

2. Витрати (Видатки):

- **Проектні витрати:** Витрати, безпосередньо пов'язані з реалізацією місії та програм організації. Можуть включати:
 - Витрати на персонал програм: Заробітна плата, внески ЄСВ, відрядження, навчання персоналу, який безпосередньо залучений до реалізації програм.
 - Витрати на заходи: Витрати на організацію та проведення заходів в рамках програм (тренінги, семінари, конференції, фестивалі, акції, тощо).
 - Витрати на матеріали та обладнання для програм: Витрати на придбання матеріалів, обладнання, інвентарю, необхідних для реалізації програм.
 - Витрати на послуги для програм: Оплата послуг консультантів, експертів, перекладачів, підрядників, залучених до реалізації програм.
 - Витрати на допомогу бенефіціарам: Прямі фінансова або матеріальна допомога бенефіціарам програм (стипендії, гранти, продуктові набори, одяг, медикаменти, тощо).
 - Інші програмні витрати: Витрати на дослідження, оцінку, моніторинг програм, тощо.
- **Адміністративні витрати:** Витрати на забезпечення загального функціонування організації та підтримку її діяльності. Можуть включати: витрати на персонал адміністрації, витрати на утримання офісу, витрати на зв'язок та комунікації, витрати на бухгалтерський облік та аудит, юридичні витрати, витрати на банківське обслуговування, витрати на інформаційні технології, представницькі витрати, інші адміністративні витрати
- **Фандрайзингові витрати:** Витрати, пов'язані із залученням коштів для діяльності організації.

3. Залишок (Дефіцит) бюджету:

- **Залишок бюджету (профіцит):** Перевищення доходів над витратами. В неприбутковій організації залишок бюджету не розподіляється між засновниками або членами, а використовується на статутні цілі організації в майбутніх періодах.
- **Дефіцит бюджету:** Перевищення витрат над доходами. Дефіцит бюджету потребує пошуку додаткових джерел фінансування або скорочення витрат.

Формати структури бюджету:

- **Лінійний бюджет (Line-item budget):** Найпростіший формат, де доходи та витрати представлені у вигляді списку статей (ліній). Зручний для контролю за окремими статтями витрат, але може бути менш інформативним для аналізу програмної діяльності.
- **Програмний бюджет (Program budget):** Витрати групуються за програмами або проектами, що дозволяє оцінити вартість кожної програми та ефективність використання ресурсів на програмні цілі.
- **Функціональний бюджет (Functional budget):** Витрати групуються за функціями організації (програмна діяльність, адміністративна діяльність, фандрайзингова діяльність), що дозволяє аналізувати структуру витрат за функціональними напрямками.

Рівні деталізації бюджету:

- **Зведений бюджет (Summary budget):** Представляє узагальнені дані по доходах та витратах за основними статтями.
- **Детальний бюджет (Detailed budget):** Розкриває кожну статтю бюджету на більш детальному рівні, з розбивкою на підстатті, статті витрат, тощо.

Вибір структури бюджету та рівня деталізації залежить від розміру організації, складності її діяльності, вимог донорів та внутрішніх потреб управління. Важливо, щоб структура бюджету була зрозумілою, зручною для використання та аналізу, і дозволяла ефективно контролювати фінансову діяльність НПО та досягати поставлених цілей.

Структура управлінського звіту про доходи і витрати.

До **доходів** відносяться: гранти, пожертвування та внески, інші доходи.



Витрати поділяються на:

Прямі витрати, які включають зарплата персоналу, який займається проектами, закупівля матеріалів та обладнання для проектів, витрати на транспорт та логістику для реалізації проектів

Адміністративні витрати, включаючи зарплату адміністративного персоналу, оренду офісу та комунальні послуги, витрати на бухгалтерські та юридичні послуги

Фандрайзингові витрати що складаються з витрат на організацію заходів по збору коштів, рекламу та маркетинг, проведення заходів, на матеріали для фандрайзингу.

Такий розподіл допомагає більш детально аналізувати структуру витрат та визначати, куди йдуть кошти.

Аналіз доходів включає в себе:

Аналіз динаміки доходів за поточний період з попередніми періодами. Тут можна виявити тенденцій та можливих причин змін.

Оцінка основних джерел доходів (пожертвування, гранти, інші доходи) – для визначення частки кожного джерела у загальній структурі доходів і стабільності кожного з цих джерел фінансування.

Громадські організації в обов'язковому порядку мають **аналізувати ефективність фандрейзингових заходів**, тобто оцінку витрат на фандрейзинг порівняно з отриманими доходами.

Аналіз витрат проводиться аналогічно до аналізу доходів.

Динаміка витрат – це порівняння витрат за поточний період з попередніми. Знову ж таки, це допомагає виявити тенденцій та можливих причин змін.

Аналіз структури витрат за категоріями (прямі, адміністративні, фандрайзингові). Ми визначаємо частку кожної категорії у загальній структурі витрат та фіксуємо у яких областях ми можемо їх зменшити.

Аналіз ефективності витрат – дуже важливий показник, адже завдяки ньому ми бачимо співвідношення витрат та досягнутих результатів.

Аналіз звітів допомагає керівництву приймати обґрунтовані рішення та покращувати фінансову діяльність.

Обидва документи (Бюджет і Звіт про доходи і витрати) є важливими для фінансового управління в неприбутковій організації, вони виконують різні функції та відображають різну інформацію. Головна відмінність полягає у їхній часовій перспективі та призначенні.

1. Звіт про доходи та витрати

- **Часова перспектива:** Минуле. Звіт про доходи та витрати відображає фактичні фінансові результати діяльності організації за минулий період часу (місяць, квартал, рік). Це історичний документ, який показує, що вже відбулося.
- **Призначення:** Звітність та оцінка результатів. Основна мета Звіту про доходи та витрати – звітувати про фінансову діяльність організації за певний період. Він показує, скільки організація фактично заробила (доходів) та скільки фактично витратила (витрат). Це дозволяє оцінити фінансові результати діяльності, визначити, чи організація працювала з прибутком (перевищення доходів над витратами) або з дефіцитом (перевищення витрат над доходами).
- **Використання:**
 - **Для внутрішнього управління:** Керівництво використовує звіт для оцінки ефективності діяльності, аналізу структури доходів та витрат, виявлення тенденцій та проблемних зон, прийняття рішень щодо коригування діяльності.

- **Для зовнішньої звітності:** Звіт використовується для звітування перед донорами, грантодавцями, державними органами та громадськістю про фінансові результати діяльності організації та використання отриманих коштів.

2. Бюджет (Budget):

- **Часова перспектива:** Майбутнє. Бюджет – це фінансовий план на майбутній період часу (місяць, квартал, рік). Це прогностичний документ, який показує, що організація планує зробити у майбутньому.
- **Призначення:** Планування та контроль. Основна мета Бюджету – спланувати майбутню фінансову діяльність організації. Він показує, скільки організація планує заробити (доходів) та скільки планує витратити (витрат) для досягнення своїх цілей у майбутньому періоді. Бюджет також використовується для контролю за фінансовою діяльністю протягом бюджетного періоду, порівнюючи фактичні показники з запланованими.
- **Використання:**
 - **Для планування діяльності:** Бюджет є основою для планування майбутніх програм, проектів та заходів організації, розподілу ресурсів між різними напрямками діяльності.
 - **Для управління фінансами:** Бюджет використовується для контролю за витратами, забезпечення відповідності фактичних витрат запланованим, виявлення потенційних дефіцитів фінансування та пошуку шляхів їх покриття.
 - **Для залучення фінансування:** Бюджет часто є частиною грантових заявок та фандрайзингових матеріалів, демонструючи донорам фінансову обґрунтованість проекту та ефективність використання коштів.

Для кращого розуміння:

Уявіть собі подорож.

- **Бюджет – це як план подорожі.** Він включає:
 - **Плановані витрати:** Скільки грошей ви плануєте витратити на транспорт, проживання, харчування, розваги, тощо.
 - **Плановані доходи:** Скільки грошей ви плануєте взяти з собою (заощадження, зарплата, тощо).
 - **Маршрут:** План дій, що і де ви будете робити під час подорожі.
- **Звіт про доходи та витрати – це як звіт про подорож після її завершення.** Він включає:
 - **Фактичні витрати:** Скільки грошей ви насправді витратили на транспорт, проживання, харчування, розваги, тощо.



- Фактичні доходи: Скільки грошей ви насправді мали в наявності (заощадження, зарплата, можливо додаткові доходи під час подорожі).
- Опис подорожі: Що ви насправді робили, куди їздили, які враження отримали.

Взаємозв'язок між Звітом про доходи та витрати та Бюджетом:

Важливо розуміти, що Звіт про доходи та витрати та Бюджет є взаємопов'язаними документами.

- Бюджет є основою для діяльності: Бюджет визначає фінансові рамки для діяльності організації на майбутній період.
- Звіт про доходи та витрати оцінює виконання бюджету: Звіт про доходи та витрати дозволяє порівняти фактичні результати з запланованими в бюджеті, оцінити ступінь виконання бюджету та виявити відхилення.
- Аналіз відхилень бюджету допомагає покращити планування: Аналіз відхилень фактичних показників від бюджетних дозволяє виявити причини відхилень, зробити висновки та покращити процес бюджетування та фінансового планування на майбутні періоди.

Обидва документи є необхідними інструментами для ефективного фінансового менеджменту в неприбутковій організації. Бюджет допомагає планувати майбутнє, а Звіт про доходи та витрати допомагає оцінити минуле та покращити майбутнє.

Звіт Баланс оцінює фінансовий стан на конкретну дату, включаючи активи, зобов'язання та капітал.

Структура управлінського балансу по проекту:

1. Активи

Поточні активи:

- Грошові кошти та їх еквіваленти
- Дебіторська заборгованість
- Запаси

Необоротні активи:

- Основні засоби
- Фінансові інвестиції (довгостроковий депозит)

2. Пасиви:

Поточні (короткострокові) зобов'язання:

- Кредиторська заборгованість
- Поточні зобов'язання з оплати праці

Довгострокові зобов'язання

Власний капітал, який включає

- Резервні фонди
- Нерозподілені кошти
- Цільові фонди

Це загальний власний капітал.

Цей приклад допомагає зрозуміти, як виглядає баланс у практичному застосуванні, як він відображає фінансовий стан конкретного проекту.

Активи: Цей розділ відображає все, чим володіє організація, тобто її ресурси, які мають майбутню економічну вигоду. Активи поділяються на:

- Поточні активи: Активи, які організація очікує використати або перетворити на грошові кошти протягом одного року. Це можуть бути: грошові кошти, дебіторська заборгованість (грантові кошти, які ще не надійшли), запаси матеріалів та передоплачені витрати.
- Необоротні активи: Активи, які організація очікує використовувати протягом тривалого періоду, більше одного року. У прикладі представлені основні засоби та довгострокові фінансові інвестиції (депозити).

Зобов'язання або Пасиви: Цей розділ відображає все, що організація винна іншим сторонам, тобто її борги. Зобов'язання поділяються на:

- Поточні (короткострокові) зобов'язання: Зобов'язання, які організація очікує погасити протягом одного року. Це може бути: кредиторська заборгованість постачальникам та підрядникам, поточні зобов'язання з оплати праці та відстрочені доходи (грантові кошти, отримані авансом на майбутні періоди).
- Довгострокові зобов'язання: Зобов'язання, які організація очікує погасити протягом тривалого періоду, більше одного року.

Власний капітал: Цей розділ відображає різницю між активами та зобов'язаннями. У неприбуткових організаціях власний капітал часто називають «Чистими активами»

- Нерозподілений прибуток (збиток) минулих років: Накопичений фінансовий результат діяльності організації за попередні періоди.
- Нерозподілений прибуток (збиток) звітного року: Фінансовий результат діяльності організації за звітний рік (береться з Звіту про доходи та витрати).
- Цільове фінансування (грантові кошти з обмеженнями): часто в балансі НПО виділяють цільове фінансування, отримане з обмеженнями щодо використання (наприклад, грантові кошти, які можуть бути використані лише на конкретний проект).



Важливі моменти:

- **Формат та деталізація:** Формат та рівень деталізації Балансу можуть бути адаптовані до потреб конкретної організації та вимог донорів.
- **Дата складання:** Баланс складається на певну дату (наприклад – на 31 грудня 2024 року), відображаючи фінансовий стан організації на цей момент.
- **Рівність:** Важливо, щоб Баланс завжди був збалансований, тобто Загальна сума активів дорівнювала Загальній сумі зобов'язань та власного капіталу. Це є основним принципом бухгалтерського обліку.
- **Використання:** Баланс використовується для оцінки фінансового стану організації на певну дату, аналізу структури активів та зобов'язань, оцінки фінансової стійкості та ліквідності.

Цей приклад є спрощеним, але він ілюструє основну структуру та компоненти Балансу для неприбуткової організації. Реальні баланси можуть бути більш детальними та містити додаткові статті, залежно від специфіки діяльності організації.

Звіт про рух грошових коштів – відображає зміни в грошових коштах за певний період. Він показує, звідки надходять і куди витрачаються кошти, і поділяється на три основні секції:

- **Рух коштів від операційної діяльності:** Цей розділ відображає рух грошових коштів, пов'язаний з основною діяльністю організації – реалізацією її місії та програм. Включає надходження від грантів, пожертвувань, програмної діяльності, а також основні операційні витрати (оплата поставачальникам, зарплата персоналу, адміністративні та фандрайзингові витрати).
- **Рух коштів від інвестиційної діяльності:** Цей розділ відображає рух грошових коштів, пов'язаний з інвестиціями організації у довгострокові активи. Наприклад витрати на придбання обладнання (основних засобів).
- **Рух коштів від фінансової діяльності:** Цей розділ відображає рух грошових коштів, пов'язаний з фінансуванням організації. Наприклад, отримання банківського кредиту (надходження) та повернення частини кредиту (витрачання). Для неприбуткових організацій фінансова діяльність зазвичай включає отримання грантів (які також можуть бути відображені в операційній діяльності) та, у деяких випадках, залучення кредитів або позик.

Чисте збільшення (зменшення) грошових коштів – це підсумок руху грошових коштів за всіма трьома видами діяльності.

Залишок грошових коштів на початок періоду – сума грошових коштів та їх еквівалентів, яка була в організації на початок звітного періоду.

Залишок грошових коштів на кінець періоду – сума грошових коштів та їх еквівалентів, яка залишилася в організації на кінець звітного періоду. Розраховується як «Залишок грошових коштів на початок року» + «Чисте збільшення (зменшення) грошових коштів».



Важливі моменти:

- Формат та деталізація: Формат та рівень деталізації звіту можуть бути адаптовані до потреб конкретної організації. Звіт може бути більш або менш деталізованим, залежно від обсягу та складності фінансових операцій.
- Використання: Звіт про рух грошових коштів доповнює Баланс та Звіт про доходи та витрати, надаючи повнішу картину фінансової діяльності організації. Він дозволяє аналізувати джерела надходження та напрямки використання грошових коштів, оцінювати ліквідність та платоспроможність організації.

Цей опис є спрощеним, але він ілюструє основну структуру та компоненти Звіту про рух грошових коштів для благодійної організації. Реальні звіти можуть бути більш детальними та містити додаткові статті, залежно від специфіки діяльності організації та вимог стандартів бухгалтерського обліку.

Якщо говорити про те, де саме створювати та вести ці управлінські звіти, часто ми можемо розглядати варіанти:

Excel або Google sheets – простий та безкоштовний ресурс. Його мінус – це можлива втрата даних чи неправильні результати через не коректне внесення інформації, формул та робота з ними. Всі таблиці потребують якісного керування, тобто обслуговування.

Спеціалізовані інструменти управлінського обліку. ГО вже багато років використовують сервіс для обліку Finmar, я також рекомендую розглянути цю систему, адже це і простота у використанні, і автоматизовані звіти. Більш того, у Finmar можна вести аналітику ефективності проектів – що є надзвичайно важливим для ГО. Ви можете для себе спробувати даний інструмент, скориставшись безкоштовним тестовим періодом.

Тема 4: Управління обмеженими ресурсами, як забезпечити ефективність

4.1 Стратегії ефективного управління обмеженими ресурсами



Мета: Освітити складові стратегії управління обмеженими ресурсами.



Ключові аспекти:

Ефективне управління обмеженими ресурсами є ключем до успіху для громадських організацій та благодійних фондів. Застосування стратегій фінансового планування, диверсифікації джерел фінансування, ефективного управління людськими та матеріальними ресурсами, забезпечення прозорості та підзвітності, стратегічного партнерства та співпраці, а також постійна оцінка ефективності та впливу дозволить організаціям досягти більшого впливу та сталого розвитку, навіть в умовах обмежених ресурсів.

Стратегії ефективного управління обмеженими ресурсами:



Пріоритизація завдань і проектів – визначення найважливіших і найвпливовіших проектів для організації і зосередження ресурсів на проекти, які приносять найбільшу користь і мають найбільший вплив.



Бюджетування та контроль витрат: розробка детального бюджету для кожного проекту та всієї організації, регулярний моніторинг витрат і порівняння з бюджетними планами.



Оптимізація процесів – аналіз внутрішніх процесів, вдосконалення, використання автоматизованих програм, наприклад Finmap, Вчасно для електронного документообігу тощо



Ефективне управління людськими ресурсами – залучення волонтерів, навчання, розвиток і підвищення кваліфікації персоналу та зворотного зв'язку.



Диверсифікація джерел фінансування – не залежати від одного джерела, розробка фандрайзингової стратегії, побудова відносин з донорами.

Загальні принципи ефективного управління обмеженими ресурсами:



Системний підхід

Застосування системного підходу до управління ресурсами, врахування усіх аспектів діяльності організації та взаємозв'язків між ними.

Усі рішення щодо управління ресурсами повинні прийматися з урахуванням місії та стратегічних цілей організації.

Пріоритетність місії



Орієнтація на результат

Фокус на досягненні конкретних результатів та соціального впливу, а не лише на процесі витрачання коштів.

Здатність швидко адаптуватися до змін зовнішніх умов, коригувати плани та стратегії управління ресурсами.

Гнучкість та адаптивність



Постійне вдосконалення

Постійний пошук шляхів для покращення ефективності управління ресурсами, вивчення кращих практик, впровадження інновацій.

Тема 5: Підготовка прикладу фінансового звіту благодійної організації

Підготовка для побудови фінансових звітів громадської організації включає кілька ключових етапів і дій, які допоможуть забезпечити точність та прозорість звітності.

Основні кроки підготовки:

✓ Збір необхідної інформації

Фінансові дані: Зберіть всі фінансові документи, такі як банківські виписки, касові книги, рахунки-фактури, чеки, договори та інші фінансові записи.

Операційні дані: Зберіть інформацію про всі доходи та витрати організації за звітний період, включаючи гранти, донорські внески, кошти від наданих послуг та операційні витрати.

Зобов'язання та активи: Оновіть дані про всі зобов'язання організації (позики, кредиторська заборгованість) та активи (готівка, основні засоби, інвестиції).

✓ Організація даних

Класифікація доходів і витрат: Віднесіть доходи та витрати до відповідних категорій, щоб полегшити аналіз та побудову звітів.

Ведення обліку: Використовуйте системи обліку або спеціалізоване програмне забезпечення для ведення обліку фінансових операцій і формування звітів.

✓ Підготовка бази звітів

Бюджет: Складіть четрнетку планового бюджету організації і окремо проєктів

Балансовий звіт: Підготуйте чернетку балансового звіту, яка відображає активи, зобов'язання та власний капітал організації на певну дату.

Звіт про доходи і витрати: Складіть чернетку звіту про доходи і витрати, яка відображає доходи та витрати організації за певний період.

Звіт про рух грошових коштів: Складіть чернетку звіту про рух грошових коштів, яка відображає зміни в грошових коштах організації за певний період.

✓ Аналіз і перевірка даних

Аналіз даних: Проведіть аналіз зібраних даних, щоб переконатися в їх точності та відповідності обліковим політикам.

Перевірка на помилки: Перевірте чернетки звітів на наявність помилок або непослідовностей, які можуть вплинути на точність звітності.

✓ Коригування і доопрацювання звітів

Внесення коригувань: У разі виявлення помилок або неточностей внесіть необхідні коригування до фінансових звітів.

Доопрацювання звітів: Завершіть підготовку звітів, враховуючи всі внесені коригування та рекомендації.

✓ Підготовка до аудиту (за необхідності)

Підготовка до зовнішнього аудиту: У разі необхідності підготовки до зовнішнього аудиту переконайтеся, що всі документи та звіти готові до перевірки.

Співпраця з аудиторами: Надання аудиторам всієї необхідної інформації та документів для проведення незалежної перевірки фінансової звітності.

✓ Публікація і подання звітів

Публікація звітів: Публікуйте фінансові звіти на сайті організації або іншим способом, щоб забезпечити прозорість діяльності.

Подання звітів: Подайте звіти до відповідних регуляторних органів та доно-рів відповідно до вимог законодавства та угод.



Нижче наведені візуальні приклади основних форм фінансової звітності не-прибуткової організації.

В додаткових матеріалах до цього уроку Ви знайдете відео з інформацією по побудові основних форм фінансової звітності та бюджету.

Приклад фінансового звіту: Звіт про доходи і витрати Благодійної Організації "Світло" за грудень 2024 рік	
Стаття	Сума (грн)
Доходи:	880 000
Гранти від міжнародних організацій	500 000
Пожертвування від фізичних осіб	250 000
Пожертвування від компаній	100 000
Членські внески	10 000
Доходи від програмної діяльності (тренінги)	20 000
Витрати:	780 000
Проектні витрати:	565 000
Заробітна плата програмного персоналу	250 000
Витрати на заходи (тренінги, семінари)	150 000
Матеріали та обладнання для програм	50 000
Допомога бенефіціарам	100 000
Транспортні витрати програм	15 000
Адміністративні витрати:	185 000
Заробітна плата адміністративного персоналу	100 000
Оренда офісу	50 000
Комунальні послуги	10 000
Канцелярські товари	5 000
Зв'язок та інтернет	8 000
Бухгалтерські послуги	12 000
Фандрайзингові витрати:	30 000
Витрати на фандрайзингові кампанії	20 000
Витрати на організацію заходів по збору коштів	10 000
Чистий дохід (Залишок)	100 000

Приклад фінансового звіту: Баланс Благодійної Організації "Промінь" на 31 грудня 2024 року

Активи	Сума (грн)
Поточні активи:	187 000
Грошові кошти та їх еквіваленти	150 000
Дебіторська заборгованість (грантові кошти)	30 000
Запаси матеріалів для програм	5 000
Передоплачені витрати	2 000
Необоротні активи:	110 000
Основні засоби (офісне обладнання, комп'ютери) (за залишковою вартістю)	80 000
Накопичена амортизація основних засобів	(20 000)
Довгострокові фінансові інвестиції (депозити)	50 000
Загальна сума активів	297 000
Зобов'язання та власний капітал	Сума (грн)
Поточні зобов'язання:	53 000
Кредиторська заборгованість постачальникам та підрядникам	25 000
Поточні зобов'язання з оплати праці	15 000
Поточні податкові зобов'язання	3 000
Відстрочені доходи (отримані авансом грантові кошти)	10 000
Довгострокові зобов'язання:	20 000
Довгострокові кредити та позики	20 000
Загальна сума зобов'язань	73 000
Власний капітал:	224 000
Нерозподілений прибуток (збиток) минулих років	150 000
Нерозподілений прибуток (збиток) звітного року	74 000
Цільове фінансування (грантові кошти з обмеженнями)	-
Загальна сума зобов'язань та власного капіталу	297 000

**Приклад фінансового звіту: Звіт про рух грошових коштів
Благодійної Організації "Буде добробут" за грудень 2024 рік**

Стаття	Сума (грн)
Рух коштів від операційної діяльності:	
Надходження	755 000,00
Надходження від грантів та пожертвувань	755 000,00
Виплати	(585 000,00)
Оплата постачальникам та підрядникам	(120 000,00)
Виплата заробітної плати персоналу	(350 000,00)
Оплата адміністративних витрат	(80 000,00)
Оплата фандрайзингових витрат	(25 000,00)
Інші операційні витрати	(10 000,00)
Чистий рух коштів від операційної діяльності	170 000,00
Рух коштів від інвестиційної діяльності:	
Придбання офісного обладнання	(20 000,00)
Розміщення коштів на депозитний рахунок	(30 000,00)
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	(50 000,00)
Рух коштів від фінансової діяльності:	
Отримання банківського кредиту	50 000,00
Повернення банківського кредиту	(15 000,00)
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	35 000,00
Чисте збільшення (зменшення) грошових коштів	155 000
Залишок грошових коштів на початок року	50 000
Залишок грошових коштів на кінець року	205 000

Тема 6: Фінансова прозорість та звітність, як побудувати довіру донорів

6.1. Ключові інструменти для побудови довіри донорів



Мета: Звернути увагу на ключові інструменти для побудови довіри донорів.



Ключові аспекти:

Побудова довіри донорів є одним з найважливіших аспектів успішної діяльності неприбуткової організації.

Прозорість та відкритість, регулярна комунікація, визнання та вдячність, співпраця та залучення, чесність та відповідальність, надійна репутація – ключові інструменти, які допоможуть досягти цієї мети

Довіра – безцінний капітал для неприбуткової організації. Донори хочуть бути впевнені, що їхні пожертвування використовуються чесно та ефективно.

Фінансова звітність і аудит – ключові інструменти прозорості. Регулярні звіти демонструють відкритість та забезпечують фінансову безпеку організації.

Контроль відповідності витрат – важливий аспект звітності. Узгодження змін та дотримання вимог донорів допомагають уникнути ризику повернення коштів.

Якими мають бути звіти?

- Доступні – опубліковані на сайті, надіслані донорам або доступні в програмі управлінського обліку.
- Зрозумілі – написані простою мовою, з візуалізацією даних.
- Регулярні – щомісячні, квартальні, річні звіти підтримують постійний зв'язок із донорами.

Додаткові інструменти прозорості

- Зв'язок з донорами – не лише звіти, а й діалог: відповідайте на запитання, розповідайте історії успіху, демонструйте реальний вплив вашої роботи.
- Регулярні аудити – незалежна перевірка підтверджує прозорість і підвищує довіру донорів.

Побудова довіри донорів потребує постійної уваги до прозорості, чесності, відповідальності та взаємодії. Використання цих ключових інструментів допоможе зміцнити довіру донорів, залучити нових підтримувачів та забезпечити стабільну фінансову підтримку для реалізації місії вашої організації.



6.2. Основні помилки при комунікації з донорами



Мета: Наголосити на попередити про можливі основні помилки при комунікації з донорами.



Ключові аспекти:

Уникання основних помилок при комунікації з донорами є критично важливим для підтримання довіри, залучення та збереження фінансової підтримки

Основні помилки при комунікації з донорами потенційними або фактичними:

- Статті витра є завищеними або заниженими
- Кошторис не повністю відображає заплановану діяльність у рамках проєкту
- Непередбачені витрати
- Занадто високі адміністративні витрати
- Особисті витрати (наприклад, подарунки, премії, харчування для персоналу)
- Загальні витрати без деталізації
- Купівля дорогих активів
- Витрати на розваги (святкування, вечірки тощо)
- Витрати на транспорт: без чіткої фіксації маршрутів, часу поїздок і документів (путні листи, квитанції за паливо тощо)
- Витрати на відрядження: Якщо немає правильно оформлених документів (наказів на відрядження, звітів про виконану роботу, квитків та рахунків на проживання)

Ефективна та прозора комунікація з донорами є ключовою для успішної діяльності неприбуткових організацій. Уникаючи основних помилок, організації можуть зміцнювати довіру, залучати нових донорів, зберігати довгострокові відносини та забезпечувати ефективне управління ресурсами.

Тема 7: Ключові принципи ефективного управління ресурсами



Мета: Підсумок ключових принципів ефективного управління ресурсами

1. Системність та комплексність підходу. Фінансовий менеджмент – це не окрема функція, це система, яка охоплює всі аспекти діяльності організації. Всі елементи – планування, облік, контроль, звітність, комунікація – повинні працювати як єдиний механізм.
2. Планування та бюджетування. Ретельне планування та бюджетування – основа ефективного управління ресурсами.
3. Контроль та моніторинг. Регулярний контроль та моніторинг фінансових показників дозволяє вчасно виявляти відхилення, коригувати дії та забезпечувати дотримання бюджету.
4. Прозорість та підзвітність. Регулярна та зрозуміла звітність – ваш інструмент прозорості. Це є наскрізним принципом, що пронизує всі аспекти фінансового менеджменту, включаючи бюджетування та звітність.
5. Використання технологій. Автоматизація процесів, використання програмного забезпечення, онлайн-платформ управлінського обліку – це шлях до ефективності та оптимізації фінансового менеджменту.
6. Постійне вдосконалення та адаптація до змін. Фінансовий менеджмент повинен бути гнучким, адаптивним, постійно вдосконалюватися, щоб відповідати новим викликам та можливостям.



8. Корисні джерела

8.1. Закони та нормативні акти

Національний стандарт бухгалтерського обліку (П(С)БО 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності»): Цей стандарт є основою фінансової звітності українських неприбуткових організацій. Він визначає загальні вимоги, принципи та порядок складання фінансової звітності.

Інструкція № 1591 щодо порядку бухгалтерського обліку для некомерційних організацій: Цей посібник містить більш детальну інформацію про окремі аспекти бухгалтерського обліку для неприбуткових організацій, такі як облік доходів і витрат, облік активів і зобов'язань, а також підготовка фінансових звітів.

Податковий кодекс України: Неприбутковим організаціям необхідно знати Податковий кодекс, щоб розуміти та виконувати свої податкові зобов'язання. Це включає податок на прибуток, ПДВ та інші відповідні податки.

8.2. Професійні організації та компанії

Українська Федерація Бухгалтерів і Аудиторів: Ця федерація сприяє професійному розвитку, професійним стандартам і етиці бухгалтерів і аудиторів. Вони надають ресурси та вказівки для членів, у тому числі неприбуткових організацій.

Ресурсний центр для некомерційних організацій (RC NGO): RC NGO – це організація, яка надає допоміжні послуги та ресурси некомерційним організаціям, зокрема інформацію та консультації щодо фінансового управління та бухгалтерського обліку.

Семінари та тренінги з бухгалтерського обліку та аудиту для неприбуткових організацій в Україні: Різні організації та професійні тренери проводять спеціалізовані тренінги та семінари з бухгалтерського обліку та фінансової звітності для неприбуткових організацій. Ці тренінги можуть бути корисними для отримання практичних навичок і знань про останні зміни.

8.3. Онлайн-ресурси та програмне забезпечення:

Онлайн-програмне забезпечення для некомерційних організацій: Ці програмні софти можуть допомогти керувати фінансовими операціями, створювати фінансові звіти та відстежувати донорів і пожертви. Серед популярних варіантів – Finmap, QuickBooks Online.

Finmap (фінансовий облік, облік по проєктам) – <https://my.finmap.online>

Вчасно (електронний документообіг) – <https://edo.vchasno.ua>

Приклад Бюджету проєкту – <https://surl.li/wsgvcvcp>

Форми (спрощені) основних фінансових звітів (надані в методичці в якості прикладів у темі 5) – <https://surl.li/syjceb>

Управлінський звіт Баланс – <https://surl.li/eviivn>

Онлайн-ресурси та шаблони для некомерційних організацій: Кілька веб-сайтів і онлайн-платформ пропонують безкоштовні ресурси та шаблони для бухгалтерського обліку та фінансової звітності неприбуткових організацій. Це включає в себе шаблони фінансових звітів, шаблони бюджетів і інструкції з бухгалтерського обліку. Такі веб-сайти, як TechSoup і Grant Thornton, є хорошими місцями для корисних ресурсів.

Онлайн-форуми та спільноти для некомерційних організацій: Онлайн-форуми та спільноти можуть бути корисним місцем, де можна ставити запитання, ділитися порадами та звертатися за підтримкою до професіоналів некомерційних організацій. Такі веб-сайти, як AccountingCoach і Nonprofits.org, мають форуми та спільноти для некомерційних професіоналів.

8.4. Книги та публікації:

Книги з бухгалтерського обліку та фінансового менеджменту для некомерційних організацій: Є кілька корисних книг, доступних з бухгалтерського обліку та фінансового менеджменту для некомерційних організацій. Ці книги охоплюють основи фінансового менеджменту некомерційних організацій, а також конкретні проблеми та виклики. Серед популярних книг – «Бухгалтерський облік і фінансова звітність для некомерційних організацій» Пола Чапіна та «Управління фінансами для некомерційних організацій» Леона Герсбена.

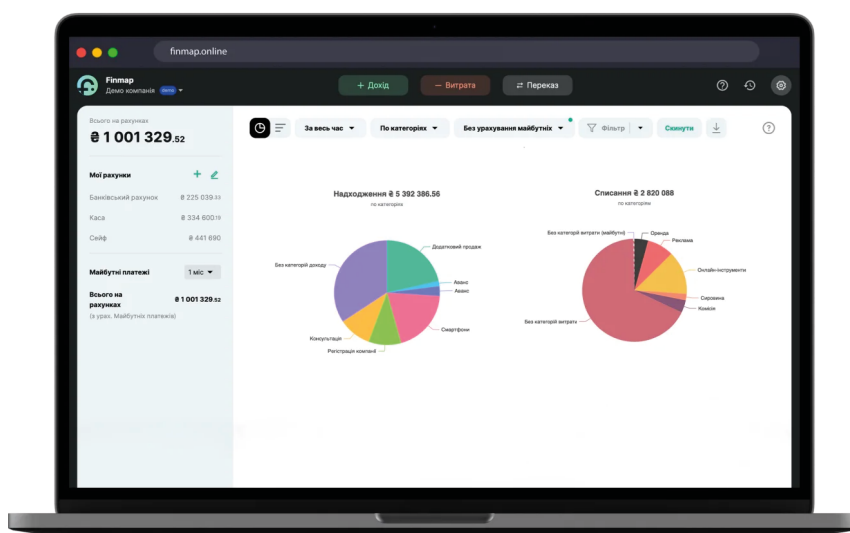
Професійні журнали та публікації для некомерційних організацій: є кілька професійних журналів і публікацій, які містять статті та передові практики, пов'язані з фінансовим менеджментом і бухгалтерським обліком для некомерційних організацій. До популярних видань належать «Управління некомерційними організаціями та лідерство» та «Журнал обліку, оподаткування та фінансів неприбуткових організацій».

8.5. Консультанти та професіонали:

Досвідчені бухгалтери та аудитори з некомерційними організаціями: Може бути цінним звернутися за професійною допомогою до професійних бухгалтерів і аудиторів, які мають досвід роботи з некомерційними організаціями. Вони можуть допомогти з конкретними вимогами до бухгалтерського обліку, підготувати фінансові звіти та вдосконалити практику фінансового менеджменту.

Консультанти з фінансового менеджменту для некомерційних організацій: Консультанти з фінансового менеджменту можуть надавати стратегічні поради та допомогу некомерційним організаціям у покращенні практики фінансового менеджменту. Вони можуть допомогти в таких сферах, як бюджетування, фінансове планування та управління ризиками.

Використовуючи ці джерела, некомерційні організації можуть покращити свою практику бухгалтерського обліку та фінансової звітності, забезпечити ефективне фінансове управління та підвищити прозорість і підзвітність перед донорами та зацікавленими сторонами.



9. Практичне завдання

Варіант 1:

Заповніть дані бюджету проекту в наданому шаблоні –

<https://surl.li/btkmnb>

АБО

Варіант 2:

Заповнити дані по всім існуючим і потенційним проектам в сервісі Finmap (використовуючи термін безкоштовного доступу. Так ви отримаєте практику з ведення та візуалізації звітності) – <https://my.finmap.online>

До домашнього завдання необхідно прикріпити підтвердження виконання **одного** із варіантів.



ВАЖЛИВО: Виконання практичних завдань є обов'язковою частиною відбору на другий етап програми



Освітньо – грантова програма для громадських організацій реалізується громадською організацією “Міжнародна Агенція Змін” за сприяння Action Against Hunger, в межах консорціуму SPRAVA

Соцмережі проєкту



Соцмережі ГО «Міжнародна агенція змін»

