

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

## Модуль 5:

# ЩО TAKE DUE DILIGENCE І ЯК ПІДГОТУВАТИ ОРГАНІЗАЦІЮ ДО ОЦІНКИ СПРОМОЖНОСТІ

## Роман Грицьків

Бізнес-тренер, консультант з управління.

Керуючий партнер консалтингової компанії HBPI Company Ltd.

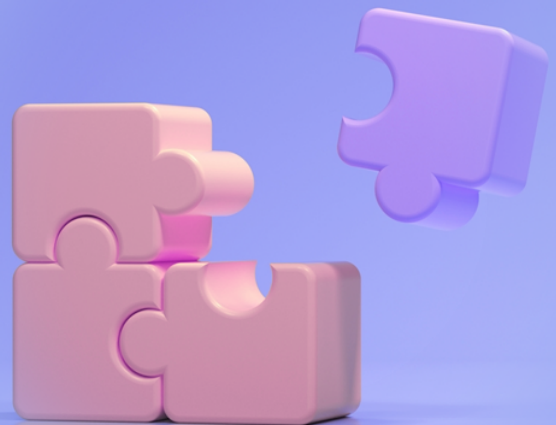
Більше 16 років досвіду у консалтингу.

Соцмережі проєкту



Соцмережі

ГО «Міжнародна агенція змін»



# ЗМІСТ

|                                                     |    |
|-----------------------------------------------------|----|
| 1. Вступ .....                                      | 2  |
| 2. Поняття та важливість Due Diligence .....        | 3  |
| Визначення .....                                    | 3  |
| Важливість Due Diligence для НПО: .....             | 3  |
| Проблематика Due Diligence для НПО в Україні: ..... | 4  |
| 3. Складові процеси Due Diligence .....             | 5  |
| Фінансовий Due Diligence .....                      | 5  |
| Юридичний Due Diligence .....                       | 5  |
| Операційний Due Diligence: .....                    | 6  |
| Кадровий Due Diligence: .....                       | 7  |
| Інформаційно-технологічний Due Diligence: .....     | 7  |
| Екологічний та регуляторний Due Diligence: .....    | 8  |
| Етапи проведення Due Diligence: .....               | 9  |
| 4. Розробка процедур та політик .....               | 10 |
| 5. Результати оцінки Due Diligence .....            | 12 |
| 6. Висновки .....                                   | 13 |
| 7. Корисні посилання: .....                         | 14 |
| Starter Pack: .....                                 | 14 |
| Накази та процедури: .....                          | 14 |
| 8. Домашнє завдання .....                           | 15 |
| Рекомендації із заповнення Чек-листа .....          | 15 |

# 1. Вступ

**Due Diligence** (Дью Ділідженс), або, як ми будемо його іноді називати, **DDA** (Due Diligence Assessment), або **аудит оцінки спроможності** – це комплексна, всебічна перевірка організації. Така перевірка, як правило, проводиться перед укладанням угоди, наданням гранту, інвестуванням або іншою формою співпраці.

Основна мета Due Diligence – об'єктивно оцінити потенційні ризики та можливості, пов'язані з організацією. Переконатися в її надійності, фінансовій стабільності, відповідності законодавству та, загалом, оцінити її спроможність виконувати взяті на себе зобов'язання.

Для неприбуткових організацій (НПО) Due Diligence є особливо важливим інструментом. Він відкриває доступ до фінансування від серйозних міжнародних донорів, фондів, посольств, урядових програм, які висувають високі вимоги до прозорості, підзвітності та ефективності управління. Це ваш шанс отримати ресурси для реалізації важливих проєктів.

## Цілі цього модуля:



Ознайомити Вас з поняттям Due Diligence.



Провести аналіз рівня готовності Вашої організації до аудиту Due Diligence.



Підготуватися до розробки обов'язкових політик та процедур і розробити їх.



Підготуватися до проведення аудиту Due Diligence.

## 2. Поняття та важливість Due Diligence

### Визначення

Due Diligence – це процес, який передбачає всебічний аналіз компанії, організації або активів перед початком важливих угод, злиття, поглинання, наданням грантів, міжнародної допомоги тощо. Це можна порівняти з детальним іспитом, який дозволяє переконатися у надійності партнера.

### Важливість Due Diligence для НПО:



#### Отримання фінансування:

Багато міжнародних донорів вимагають проведення Due Diligence перед наданням грантів. Це дає їм впевненість у тому, що кошти будуть використані ефективно та за призначенням.



#### Підвищення репутації:

Успішне проходження Due Diligence свідчить про прозорість, надійність та професіоналізм організації, що значно полегшує подальшу співпрацю з партнерами та залучення ресурсів.



#### Виявлення та усунення проблем:

Due Diligence допомагає виявити слабкі місця в управлінні, фінансах, юридичних аспектах діяльності організації та вчасно їх усунути. Це дозволяє уникнути потенційних ризиків у майбутньому.



#### Прийняття обґрунтованих рішень:

Завдяки Due Diligence, і донори, і самі НПО отримують детальну інформацію для прийняття виважених рішень щодо співпраці.



#### Перехід на вищий рівень стандартів:

Сама підготовка до такого роду перевірок спонукає НПО до вдосконалення якості своєї роботи та відповідності кращим світовим практикам.

## Проблематика Due Diligence для НПО в Україні:

Незважаючи на важливість Due Diligence, багато українських НПО стикаються з певними труднощами:

- 1. Недостатній досвід:** Керівники та відповідальні співробітники часто не мають достатнього досвіду проходження подібних перевірок.
- 2. Нерозуміння важливості:** Іноді відсутнє чітке усвідомлення того, які переваги дає Due Diligence і чому він є необхідним.
- 3. Низький рівень готовності:** Недостатня увага до документування внутрішніх процесів, відсутність або неналежне впровадження ключових політик та процедур ускладнюють проходження Due Diligence.

Виконання завдань цього модуля дозволить Вам подолати ці три перешкоди на шляху до вищої прозорості та довіри!



## 3. Складові процесу Due Diligence

Процес Due Diligence – це комплексна перевірка, яка охоплює різні напрямки діяльності організації.

Розглянемо основні складові.

### Фінансовий Due Diligence

 **Мета:** Оцінка фінансової стійкості та надійності організації.

 **Що перевіряється:**

- Фінансова звітність (баланс, звіт про прибутки та збитки, звіт про рух грошових коштів) за останні кілька років.
- Наявність та правильність ведення бухгалтерського обліку.
- Система внутрішнього контролю за фінансами.
- Наявність заборгованості, кредитів, зобов'язань.
- Джерела фінансування та структура доходів.
- Відповідність доходів та витрат статутній діяльності.
- Ефективність використання коштів.
- Сплата податків.



#### Важливо!

Належне ведення фінансової звітності, прозорість та відповідність законодавству є ключовими факторами успішного проходження фінансового Due Diligence.

### Юридичний Due Diligence

 **Мета:** Перевірка юридичної чистоти організації, відсутності правових ризиків.

 **Що перевіряється:**

- Установчі документи (статут, свідоцтво про реєстрацію, витяг з ЄДР).

- Опис бізнес-процесів (як здійснюється основна діяльність організації).
- Документи, що підтверджують повноваження керівників.
- Інформація про власників/засновників.
- Договори з партнерами, постачальниками, клієнтами.
- Ліцензії та дозволи (якщо діяльність організації потребує ліцензування).
- Наявність судових справ, претензій, спорів.
- Дотримання законодавства України (та, можливо, інших країн, якщо є міжнародна співпраця).
- Права інтелектуальної власності.



### Важливо!

Відповідність діяльності організації вимогам законодавства – обов'язкова умова для успішного проходження юридичного Due Diligence.

## Операційний Due Diligence:



**Мета:** Оцінка ефективності управління бізнес-процесами, організаційною структурою, проектами.



### Що перевіряється:

- Наявність організаційної структури, розподіл повноважень та відповідальності.
- Опис бізнес-процесів (як здійснюється основна діяльність організації).
- Наявність внутрішніх політик та процедур (наприклад, політика закупівель, політика управління проектами, політика внутрішнього контролю тощо).
- Ефективність управління проектами (для НПО це особливо важливо).
- Корпоративна культура, система прийняття рішень.
- Система постачання.



### Важливо!

Чітко прописані та ефективно функціонуючі бізнес-процеси, наявність стратегії розвитку, а також культура управління проектами є важливими показниками зрілості організації.

## Кадровий Due Diligence:



**Мета:** Оцінка кадрового потенціалу організації, системи управління персоналом.



### Що перевіряється:

- Наявність штатного розпису, посадових інструкцій.
- Правильність оформлення трудових відносин (трудові договори, накази).
- Система навчання, розвитку та мотивації персоналу.
- Дотримання вимог законодавства про працю та охорону праці.
- Дотримання конфіденційності.



### Важливо!

Люди – це найцінніший ресурс будь-якої організації. Тому важливо продемонструвати, що ви цінуєте своїх співробітників, дбаєте про їх розвиток та соціальний захист.

## Інформаційно-технологічний Due Diligence:

**Мета:** Оцінка рівня автоматизації процесів, інформаційної безпеки.

### Що перевіряється:

- Наявність автоматизованих систем управління (бухгалтерських, CRM, ERP тощо).
- Ліцензійність програмного забезпечення.
- Захист персональних даних та конфіденційної інформації.
- Наявність політики інформаційної безпеки.





### Важливо!

В епоху цифрових технологій інформаційна безпека є критично важливим аспектом.

## Екологічний та регуляторний Due Diligence:

Більш актуальний для організацій, діяльність яких може впливати на довкілля або підпадає під спеціальне регулювання.



**Мета:** Перевірка відповідності діяльності організації екологічним нормам та вимогам законодавства.



### Що перевіряється:

- Наявність необхідних дозволів, ліцензій, сертифікатів.
- Дотримання екологічних стандартів.
- Заходи щодо мінімізації негативного впливу на навколишнє середовище.
- Дотримання цілей сталого розвитку.



## Етапи проведення Due Diligence:

### 1. Підготовка:

Це перший і дуже важливий етап. На цьому етапі визначаються цілі та завдання Due Diligence, узгоджується обсяг перевірки, терміни та процедури. Важливо, щоб і ваша організація, і сторона, яка проводить аудит (донор, інвестор), мали чітке розуміння того, що і як буде перевірятися.

### 2. Збір інформації:

На цьому етапі організація надає всю необхідну інформацію аудиторам. Це можуть бути фінансові звіти, установчі документи, договори, внутрішні політики та процедури, дані про персонал, інформація про проекти тощо. Важливо бути готовими оперативно надавати додаткову інформацію за запитом.

### 3. Аналіз даних:

Аудитори ретельно вивчають надану інформацію, перевіряють її достовірність, відповідність законодавству, внутрішнім стандартам, оцінюють ефективність процесів.

### 4. Ідентифікація ризиків:

На основі аналізу даних аудитори виявляють потенційні проблеми та ризики, які можуть вплинути на реалізацію проекту, на діяльність організації в цілому або на вартість угоди (у випадку інвестицій).

### 5. Складання звіту:

Аудитори формують звіт, у якому підсумовують результати перевірки. У звіті містяться висновки, виявлені ризики, недоліки та можливості, а також рекомендації щодо усунення ризиків чи вдосконалення процесів. У звіті також фіксується загальний висновок щодо оцінки спроможності організації.

## 4. Розробка процедур та політик

Наявність чітко прописаних та ефективно діючих політик та процедур є одним з ключових факторів успішного проходження Due Diligence. Це свідчить про зрілість організації, про те, що вона серйозно ставиться до управління та дотримання стандартів.

### «Робочий мінімум» політик та процедур:

- ✓ **Антикорупційна політика:** Цей документ повинен чітко визначати нульову толерантність організації до будь-яких проявів корупції та хабарництва. Важливо, щоб політика не була формальним документом, а реально впроваджувалася в життя.
- ✓ **Кодекс етики (або Кодекс поведінки):** Цей документ встановлює загальні принципи та норми поведінки співробітників організації, як у середині колективу, так і при взаємодії з зовнішніми сторонами (партнерами, клієнтами, бенефіціарами).
- ✓ **Політика управління фінансами:** Цей документ описує, як організація планує свій бюджет, веде облік доходів та витрат, контролює фінансові потоки, звітує про використання коштів.
- ✓ **Облікова політика:** Це набір правил та принципів, якими керується організація при веденні бухгалтерського обліку. Вона має відповідати вимогам законодавства України.
- ✓ **Політика управління персоналом:** Цей документ регулює всі питання, пов'язані з кадрами: найм, адаптація, навчання, розвиток, мотивація, оцінка, звільнення працівників.
- ✓ **Процедура закупівель:** Цей документ описує, як організація здійснює закупівлі товарів, робіт та послуг. Важливо, щоб процедура була прозорою, конкурентною та запобігала корупційним ризикам.
- ✓ **Політика безпеки:** Цей документ включає заходи щодо забезпечення фізичної безпеки персоналу, офісу, майна організації, а також інформаційної безпеки (захист даних, конфіденційність). Особливо актуальною є політика безпеки в умовах воєнного стану в Україні.
- ✓ **Процедура аудитів:** Цей документ описує, як в організації проводяться внутрішні та зовнішні аудити, як здійснюється взаємодія з аудиторами, як реагувати на їхні запити.

- ✓ **Політика управління ризиками:** Цей документ описує процес ідентифікації, оцінки, мінімізації та контролю ризиків, які можуть виникнути в діяльності організації.
- ✓ **Політика інформаційної безпеки та захисту персональних даних:** Цей документ забезпечує конфіденційність та захист персональних даних працівників, клієнтів, партнерів, а також іншої важливої інформації.
- ✓ **Екологічна політика:** (Для організацій, діяльність яких впливає на довкілля). Цей документ описує заходи щодо мінімізації негативного впливу на навколишнє середовище, дотримання екологічних норм і стандартів.
- ✓ **Організаційна структура:** Чітко визначає ієрархію та взаємодію підрозділів організації.
- ✓ **Політика щодо розгляду скарг:** Встановлює порядок подання та розгляду скарг від працівників, клієнтів, партнерів та інших зацікавлених сторін.
- ✓ **Політика управління стратегією:** Описує, як організація планує свою діяльність, ставить цілі та досягає їх, наявність бачення та місії.



### Важливо!

Ці політики та процедури мають бути не просто написані «для галочки», а реально працювати. Працівники повинні бути ознайомлені з ними під підпис, розуміти їх зміст і дотримуватися їх у своїй повсякденній роботі. Керівництво повинно забезпечувати контроль за виконанням політик та процедур.

*У розділі 7. Корисні посилання я підготував для Вас зразки наказів та інших розпорядчих документів, які Ви можете використати: накази, журнали інше.*

## 5. Результати оцінки Due Diligence

За результатами Due Diligence аудитори складають звіт, в якому відображають:

- **Висновки:** Це стислий підсумок перевірки, де вказуються основні виявлені сильні та слабкі сторони організації, ключові ризики та можливості.
- **Рекомендації:** Це конкретні пропозиції щодо усунення виявлених недоліків, мінімізації ризиків, вдосконалення процесів.
- **Оцінка вартості:** (У разі, якщо Due Diligence проводиться з метою інвестування). У звіті може бути наведена оцінка вартості компанії або її активів з урахуванням виявлених ризиків та можливостей.

На основі звіту Due Diligence приймається рішення про подальші дії:

- **Коригування умов угоди:** Якщо виявлені ризики є суттєвими, але не критичними, сторони можуть переглянути умови угоди (наприклад, змінити вартість, строки, гарантії).
- **Укладення угоди:** Якщо Due Diligence пройшов успішно і організація відповідає вимогам, угода може бути укладена.
- **Відмова від угоди:** Якщо виявлені серйозні проблеми, які неможливо усунути, сторона, яка ініціювала Due Diligence, може відмовитися від укладення угоди.



## 6. Висновки

Підготовка до Due Diligence – це серйозний і відповідальний процес, який вимагає зусиль з боку всього колективу організації. Але це інвестиція у ваше майбутнє.

- **Документування:** Належний рівень документування (наявність актуальних та правильно оформлених політик, процедур, інструкцій) є одним з ключових факторів успіху.
- **Прозорість:** Важливо бути відкритими та чесними з аудиторами, надавати всю необхідну інформацію.
- **Дотримання законодавства:** Це базова вимога, яка навіть не обговорюється.
- **Аналіз ризиків:** Якісна оцінка та аналіз ризиків дозволяють запобігти укладанню неефективних угод та мінімізувати потенційні втрати.
- **Зусилля керівництва:** Готовність до змін та вдосконалення



### Важливо!

- При підготовці до Due Diligence з міжнародними донорами, зверніть увагу на те, що іноді їхні вимоги можуть бути ширшими, ніж передбачено українським законодавством.
- Особливу увагу приділіть політиці запобігання сексуальній експлуатації та насильству (PSEA). Вона має бути чітко виділена. Якщо PSEA є частиною інших політик, це повинно бути явно зазначено.
- Канали для подання скарг мають бути не лише формально прописані в політиках, але й реально доступні. Інформація про них має бути розміщена у каналах як внутрішніх, так і зовнішніх комунікацій організації.

## 7. Корисні посилання:

### Starter Pack:

[Набір шаблонів політик та інструкцій з їх підготовки](#)

(або завантажити за посиланням <https://surli.cc/hxbfmb>)

### Накази та процедури:

[Завантажити зразки документів](#)

(або за посиланням <https://surl.lu/ezhdfw>)

Книга: «The Due Diligence Handbook» – автор Мартін Л. Пукас

Стаття: «Best Practices in Due Diligence» – Harvard Business Review

Посібник: «Comprehensive Guide to Financial Due Diligence» – PwC

Онлайн-курс: «Due Diligence in Business Transactions» на платформі Coursera

Законодавство: Закон про фінансовий моніторинг України



## 8. Домашнє завдання

Заповніть чек-лист готовності Вашої організації до Due Diligence.

[Завантажити чек-лист](#)

(або за посиланням <https://surl.li/qyukwg>)

### Рекомендації із заповнення Чек-листа

Чек-лист містить наступні поля:

Розділ

Питання для того щоб виявити відповідність

Відповідь

Оцінка відповідності (Так\Ні)

Коментарі

Для того, щоб ви могли здійснити самооцінку, потрібно надати відповіді на питання і самому вирішити чи Ви відповідаєте цій вимозі чи ні.

У випадку відповіді **"ТАК"** – ставите **1** у поле "Оцінка відповідності"

У випадку відповіді **"НІ"** – ставите **0** у поле "Оцінка відповідності"

**Важливо!** Коротко фіксуйте свою відповідь, а також відзначайте у полі "Коментарі", що варто покращити.

Це дозволить Вам підвищувати свою спроможність, та відслідковувати прогрес при подальших самооцінках.

Наприклад:

|   | Розділи                               | Питання                               | Відповідь                                     | Оцінка відповідності (Так/Ні) | Коментарі                                   |
|---|---------------------------------------|---------------------------------------|-----------------------------------------------|-------------------------------|---------------------------------------------|
|   | юридична частина                      |                                       | Опишіть 2-3 реченнями                         | Так - 1 бал<br>Ні - 0 балів   | Що варто зробити для покращення?            |
| 1 | Установчі документи                   | Чи наявні та актуальні                | Опрацьовані та актуальні                      | 1                             | Завести у систему документообігу            |
| 2 | Відсутність / наявність судових справ | Відсутність (1) Наявність (0) та стан | Відсутні                                      | 1                             | Стежити за Реєстрами                        |
| 3 | Наявність дозволів/ліцензій           | Наявність та актуальність             | Не потрібні                                   | 1                             |                                             |
| 4 | Перевірка Засновників                 | Відсутність проблем (1)               | Проблеми відсутні                             | 1                             |                                             |
| 5 | Перевірка контрактів                  | Якість та актуальність контрактів     | Не перевірялись                               | 0                             | Врегулювати порядок та періодичність        |
| 6 | Дотримання законодавства              | Відсутність порушень (1)              | Не аналізувались за попередній період         | 0                             |                                             |
| 7 | Дозвіл на обробку персональних даних  | Наявність та використання             | Відсутні згоди на обробку даних на сайті та у | 0                             | Створити політику, розмстити її на сторінці |
| 8 | Інтелектуальна власність              | Наявність та оформлення               | Не оформлювали                                | 0                             | Переглянути публічні матеріали компанії на  |



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»

