співпраця з німеччиною
DEUTSCHE ZUSAMMENARBEIT

Співфінансується Європейським Союзом

Виконавець:
giz Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

ПОСИЛЕННЯ СПРОМОЖНОСТІ ЛОКАЛЬНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ

11/2026

Інформаційний
БЮЛЕТЕНЬ
№ 13

Дорогі колеги!

Для багатьох організацій громадянського суспільства (ОГС) фінанси є не лише технічною частиною роботи, а основою спроможності діяти, розвивати команди, реалізовувати проєкти, підтримувати цільові групи й зберігати довіру донорів і партнерів. Саме від якості фінансового управління часто залежить, чи зможе організація працювати стабільно, адаптуватися до змін і не втрачати керованість у кризових умовах.

Водночас фінансову політику не варто сприймати як формальність або «папір для донора». Робота з бюджетами, витратами, закупівлями, документами й ризиками потребує чітких правил, розподілу ролей і внутрішнього контролю. Тому цей бюлетень присвячено побудові системи фінансової політики й управління ризиками в ОГС — від базових правил до практик, які посилюють стійкість організації. Брак правил роботи з фінансами знижує рівень довіри з боку донорів, бізнесу й інших потенційних фінансових партнерів.

Олена Герус, *координаторка програми посилення спроможності локальних організацій*

ФІНАНСОВА ПОЛІТИКА Й УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В ОГС: ЯК ЗАБЕЗПЕЧИТИ ПРОЗОРІСТЬ, КОНТРОЛЬ І СТІЙКІСТЬ ОРГАНІЗАЦІЇ



empower

ПРАВО НА ЗАХИСТ
Благодійний фонд

Що таке фінансова політика?

Фінансова політика ОГС — це сукупність внутрішніх правил і процедур, які визначають, як організація планує бюджет, здійснює витрати, проводить закупівлі, оформлює документи, розподіляє ролі й контролює використання коштів.

Це означає, що ОГС має відповісти на прості, але важливі запитання:

1. Хто і за що відповідає в сфері фінансового управління?
2. Як формується та затверджується бюджет?
3. Як погоджуються витрати й платежі?
4. Які правила діють для закупівель?
5. Які документи підтверджують витрати?
6. Як організація реагує на фінансові ризики й інциденти?

Сильна фінансова система не виникає самостійно. Вона формується, коли організація сприймає фінансову політику як частину управління, а не як додаткове навантаження.

Чому для ОГС важливо мати фінансову політику?

У багатьох організаціях фінансові процеси довгий час тримаються на досвіді кількох людей та неформальних домовленостях. Але зі зростанням обсягів діяльності, появою грантів, закупівель, партнерств і кількох джерел фінансування така модель стає вразливою.

Фінансова політика потрібна для того, щоб:

- краще організовувати фінансові процеси й ефективніше використовувати кошти;
- підвищувати прозорість і підзвітність;
- зменшувати ризик помилок, зловживань і непорозумінь;
- забезпечити безперервність роботи навіть у разі кадрових змін;
- посилити довіру між командою, донорами й партнерами.

БАЗОВІ ПРИНЦИПИ СИЛЬНОЇ ФІНАНСОВОЇ СИСТЕМИ

Зрозумілість — команда має розуміти, як працюють фінансові правила.

Розподіл повноважень — одна людина не повинна контролювати весь цикл витрат.

Прозорість — кожна витрата має бути обґрунтованою та підтвердженою.

Контроль — бюджети, документи й процедури мають регулярно перевірятися.

Безперервність — фінансові процеси мають працювати навіть у разі змін у команді.

Відповідність правилам — використання ресурсів має узгоджуватися з місією організації та вимогами донора.

З чого складається фінансова політика?

БЮДЖЕТУВАННЯ ТА ФІНАНСОВЕ ПЛАНУВАННЯ

Потрібно визначити, хто розробляє та затверджує бюджет, як коригувати плани протягом року та як порівнювати заплановані витрати з реальними.

ПРАВИЛА ЗДІЙСНЕННЯ ВИТРАТ

Необхідно чітко встановити: які витрати дозволені, хто і як їх погоджує, які фінансові ліміти мають керівники та якими документами підтверджується кожна оплата.

ЗАКУПІВЛІ

Політика має визначати правила вибору постачальників, граничні суми для тендерів, перелік необхідних документів, а також способи уникнення конфлікту інтересів.

РОЛІ ТА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ

Слід чітко розділити обов'язки між усіма учасниками процесу: керівником, бухгалтером, фінансовим та проєктними менеджерами й іншими відповідальними працівниками.

ВНУТРІШНІЙ КОНТРОЛЬ

Потрібно регулярно перевіряти, чи відповідають витрати затвердженому бюджету, чи правильні фінансові дані у звітах та чи дотримуються працівники встановлених правил.

ЗВІТНІСТЬ І ЗБЕРІГАННЯ ДОКУМЕНТІВ

Важливо прописати терміни та правила архівування документів, а також призначити відповідальних за підготовку внутрішньої, податкової, бухгалтерської та донорської звітності.

НАЙПОШИРЕНІШІ РИЗИКИ В ФІНАНСОВОМУ УПРАВЛІННІ

НЕЧІТКИЙ РОЗПОДІЛ РОЛЕЙ
Коли незрозуміло, хто ініціює, погоджує, оплачує та контролює витрату, зростає ризик помилок і зловживань.

ПОМИЛКИ В ДОКУМЕНТАХ І ЗВІТНОСТІ
Неточності в договорах, актах, рахунках, платіжних документах або звітах можуть призвести до невизнання витрат.

КОНФЛІКТ ІНТЕРЕСІВ
Укладання угод чи закупівлі у «своїх» людей без прозорого конкурсу створюють серйозні юридичні проблеми та руйнують репутацію організації.

ДОНОРСЬКА ЗАЛЕЖНІСТЬ
Якщо організацію фінансує переважно один донор, будь-яка затримка траншу або зміна його пріоритетів може повністю зупинити вашу роботу.

КАСОВІ РОЗРИВИ
Навіть успішна організація може залишитися без ресурсів в потрібний момент, якщо фінанси плануються неефективно або затримуються заплановані надходження.

ВТРАТА ФІНАНСОВИХ ДАНИХ
Брак резервних копій, впорядкованого архіву й контрольованих доступів загрожує втратою всієї фінансової історії.

ЗАЛЕЖНІСТЬ ВІД ОДНІЄЇ ЛЮДИНИ
Якщо всі паролі, бюджети та нюанси звітності знає лише одна особа, організація стає повністю безпорадною у разі її хвороби чи звільнення.

5 КРОКІВ ДО ЕФЕКТИВНОЇ ФІНАНСОВОЇ ПОЛІТИКИ

1. **Визначити правила**
Хто відповідальний? Як планувати й погоджувати витрати?

2. **Спланувати бюджет**
Які витрати допустимі? Як контролювати зміни?

3. **Описати процедури**
Як працюють закупівлі, платежі й документи?

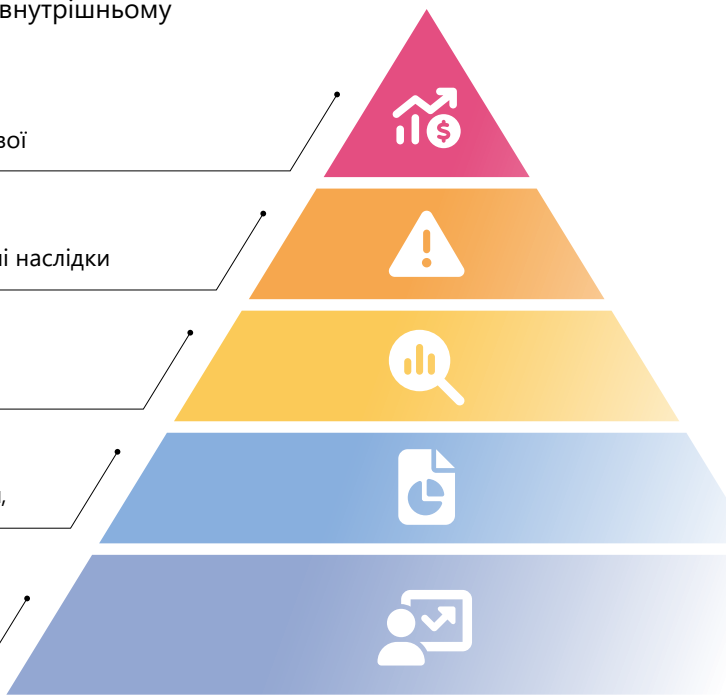
4. **Контролювати в процесі**
Чи перевіряєте ви бюджет, документи, залишки коштів і ризики?

5. **Переглядати й оновлювати**
Що потрібно змінити, щоб система залишалася стійкою?

Піраміда фінансової надійності ОГС

Ця піраміда показує, що сильна фінансова система не виникає випадково. Вона базується на дисципліні, формалізованих правилах, внутрішньому контролі й постійній увазі до ризиків.

- **СТРАТЕГІЧНЕ ФІНАНСОВЕ УПРАВЛІННЯ**
Фінансові рішення ухвалюються з урахуванням довгострокової стратегії організації.
- **УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ**
Організація системно виявляє потенційні загрози, оцінює їхні наслідки та заздалегідь готує план дій на випадок кризи.
- **ВНУТРІШНІЙ КОНТРОЛЬ**
Команда регулярно перевіряє витрати, документи, бюджети й відповідність процедурам.
- **ФОРМАЛІЗОВАНІ ФІНАНСОВІ ПРОЦЕДУРИ**
Організація дотримується затверджених правил бюджетування, закупівель, погодження витрат і звітності.
- **БАЗОВА ФІНАНСОВА ДИСЦИПЛІНА**
Фінансовий облік ведеться безперервно, документи зберігаються в порядку, дедлайни не порушуються, а кожен працівник відповідає за свої рішення.



4

ЗАПИТАННЯ ПЕРЕД ЗДІЙСНЕННЯМ ВИТРАТИ

1. Чи передбачено це бюджетом?
2. Чи відповідає витрата політиці організації та правилам донора?
3. Чи визначено правильну процедуру закупівлі або оплати?
4. Які документи підтверджують цю витрату?

Чек-лист «Чи має наша ОГС базову систему фінансової політики й управління ризиками?»

- [ ] В організації є письмово зафіксовані фінансові правила або політики.
- [ ] Команда знає, хто відповідає за бюджетування, платежі, документи й звітність.
- [ ] Кожна витрата перевіряється на відповідність бюджету й правилам донора.
- [ ] Для закупівель визначено базові процедури й порогові суми.
- [ ] Є перелік документів, необхідних для підтвердження витрат.
- [ ] Фінансові документи зберігаються впорядковано.
- [ ] Доступи до фінансових файлів і систем є контрольованими.
- [ ] Організація регулярно аналізує основні фінансові ризики.
- [ ] У разі кадрових змін фінансові процеси не зупиняються.
- [ ] Команда розуміє, що дотримання фінансових процедур є спільною відповідальністю.

Якщо у вас є понад 50% позитивних відповідей, в організації вже є основа для системного фінансового управління.

Важливо пам'ятати

До роботи з фінансами ОГС має залучати людей з відповідною кваліфікацією та навичками. Бажано, щоб ця людина не була волонтером, а співпраця з нею була документально зафіксованою. Це не про недовіру чи надмірний контроль, а про відповідальність і системний підхід до роботи з фінансовими й матеріальними ресурсами, яких в ОГС, яка розвивається, ставатиме більше, як і ризиків помилок.

Авторка:
Ганна Бабкова,
експертка з організаційного розвитку, фінансового менеджменту для ОГС

Якщо ви хочете долучитися до створення наступних інформаційних бюлетенів або запропонувати питання, яке важливо висвітлити, будь ласка, напишіть нам:

Катерина Вихівська,
фахівчиня з управління знаннями БФ «Право на захист»
k.vykhivska@r2p.org.ua

Більше про діяльність БФ «Право на захист» ви можете дізнатися на сайті: ***r2p.org.ua***



Це видання створено в межах проєкту «Посилення спроможності громад через локалізовані дії та багатосекторальну екстрену підтримку в південних і східних регіонах України», що здійснюється в межах мультидонорського проєкту «Посилення постраждалих від війни громад України через місцеві ініціативи (EMPOWER)», що фінансується Федеральним міністерством економічного співробітництва та розвитку Німеччини (BMZ) спільно з Генеральним Директоратом Європейської Комісії з питань цивільного захисту та гуманітарної допомоги та реалізується Німецьким товариством міжнародного співробітництва (GIZ) ГмбХ.